



**Diana Nair Lemos
Ferreira**

**A COMUNICAÇÃO ÉTICA E A RESPONSABILIDADE
SOCIAL NO MEIO EMPRESARIAL**



**Diana Nair Lemos
Ferreira**

**A comunicação ética e responsabilidade social no
meio empresarial**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Dr. António Nuno Rosmaninho Rolo, professor do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe.

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professor Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro (arguente)

Professor Doutor António Nuno Rosmaninho Rolo
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

agradecimentos

Agradeço ao meu orientador António Nuno Rosmaninho Rolo a oportunidade de realização do presente relatório de estágio, a sua orientação, a sua disponibilidade e o apoio dispensado durante este percurso. Um reconhecimento pessoal pela motivação e pelo incentivo à procura de novas formas de expandir os meus conhecimentos.

Agradeço à empresa Oliveira & Irmão que me acolheu durante o período de estágio criando desta forma as condições necessárias para a concretização deste trabalho. Sem o apoio e a compreensão dos profissionais que comigo trabalharam nada disto teria sido mensurável.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que me acompanharam ao longo desta jornada pelo companheirismo e pela partilha mas sobretudo pela amizade demonstrada.

Em especial, uma elevação à minha família, principalmente à minha mãe Ângela Cirne por me ter incentivado e apoiado ao longo de todo o meu caminho universitário sem nunca ter deixado de acreditar em mim.

Por fim, agradeço ao Fábio pelo singular carinho e compreensão.

No geral, agradeço a todas as pessoas que contribuíram para o meu sucesso e para o meu crescimento enquanto pessoa.

palavras-chave

comunicação, ética, responsabilidade social, empresarial, cadeia de abastecimento

resumo

Com o decorrer do tempo, as organizações têm vindo a ganhar progressivamente consciência sobre a sua responsabilidade, na medida em que enquanto “sociedades” podem e devem desenvolver as suas atividades de acordo com os princípios éticos e valores ambientais e humanos. A ideia de praticar o bem deve maioritariamente ser explícita e encarada como uma fonte de vantagem e de benefícios sociais para as partes interessadas. A **Responsabilidade Social Empresarial** deve ser parte integrante da identidade da empresa, manifestando-se sobretudo em relação aos seus trabalhadores e nas relações com os seus *stakeholders*, afetando *a posteriori* os seus resultados. Assim uma melhoria nos processos de produção e o desenvolvimento de uma cadeia de abastecimento ecológica só trarão múltiplas vantagens à empresa e aos seus grupos interessados.

A comunicação sustenta as relações sociais, influencia e molda o pensamento e a ação de cada um dos seus comunicadores. Ela deve ser realizada de forma responsável, transparente e coerente, de modo a que todos consigam perceber o meio em mutação em que vivemos, contribuindo para uma sociedade mais responsável e amiga do ambiente.

Este trabalho pretende dar a conhecer como é praticada a responsabilidade social – contributos voluntários – na empresa, empregando procedimentos de melhoria para uma sociedade menos explorada e para um ambiente menos degradado, não descurando a ética em cada ação que se pratica.

keywords

communication, ethics, social responsibility, corporate, supply chain

abstract

Over time, organizations have been progressively gaining awareness of their responsibilities. As "societies" they can and should develop their activities following the principals of ethic and environmental and humans values. The idea of doing of practicing the best must be explicit and mostly seen as a source of advantage and social benefits to the stakeholders. **Corporate Social Responsibility** should be an integral part of the company's identity, manifesting itself especially in relation to their employees and relationships with its stakeholders, affecting their subsequent results. So an improvement in production processes and the development of a green supply chain only brings multiple benefits to the company and its stakeholders.

Communication sustains social relationships, influences and shapes the thinking and actions of each of its communicators. It should be done responsibly, transparently and consistently, in a way that everyone can realize the changing environment in which we live, contributing to a more responsible and friendly environmentally.

This paper intends to show how it is practiced social responsibility - voluntary contributions - the company employing improved procedures for a society less explored and a less degraded, not neglecting ethics in every action that is practiced.

mots-clés

communication, éthique, responsabilité sociale, entreprises, chaîne d'approvisionnement.

résumé

Au fil du temps, les organisations ont gagné progressivement conscience de leur responsabilité, dans la mesure où tandis que les « sociétés » peuvent et doivent développer leurs activités conformément aux principes éthiques et aux valeurs humaines et environnementales. L'idée de faire le bien devrait surtout être explicite et considérée comme une source de profit et d'avantages sociaux pour les intervenants. La **Responsabilité Sociale d'Entreprises** doit faire partie de l'identité de la société, se manifestant surtout à l'égard de leurs travailleurs et dans les relations avec leurs stakeholders, affectant à posteriori les résultats. Ainsi une amélioration des processus de la production et le développement d'une chaîne d'approvisionnement écologique apportera seulement beaucoup d'avantages à la société et ses parties prenantes.

La communication subit les influences des relations sociales et façonne la pensée et l'action de chacun de ses communicateurs. Elle doit être réalisée de manière responsable, transparente et cohérente, afin que tout le monde puisse comprendre le milieu en mutation dans lequel nous vivons, contribuant à une société plus responsable et ami de l'environnement.

Ce travail vise à faire connaître comment est pratiquée la responsabilité sociale – contributions bénévoles – dans la société, employant des procédures d'amélioration pour une société moins exploitée et à un environnement moins dégradé, sans pour autant négliger l'éthique dans chaque action qui est pratiquée.

Abreviaturas

CA – Cadeia de Abastecimento

CAE – Cadeia de Abastecimento Ecológica

DIY – Do It Yourself

LR – Logística Reversa

NC – Não Conformes

OLI – Oliveira & Irmão

ONG – Organização Não Governamental

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

ÍNDICE

Introdução	1
1 Contextualização.....	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Estrutura do documento	2
 Capítulo I - Enquadramento teórico.....	5
2 Comunicação empresarial	6
3 Ética	7
4 Responsabilidade social empresarial	9
5 A comunicação ética e a responsabilidade social.....	11
6 A responsabilidade social e a cadeia de abastecimento.....	14
7 A cadeia de abastecimento	15
7.1 Evolução da cadeia de abastecimento.....	17
7.2 Cadeia de abastecimento ecológica	18
 Capítulo II - Enquadramento metodológico	21
8 Objetivos.....	21
9 Apresentação da Empresa – Oliveira & Irmão SA	22
9.1 Produtos.....	23
9.2 Fornecedores	24
9.3 Clientes	25
9.4 Posicionamento	25
9.5 Economia	26

9.6	Recursos humanos	26
9.7	Layout.....	27
10	Objeto da investigação: A cadeia de abastecimento ecológica da OLI.....	29
10.1	Fornecedores	30
10.2.1	Versalis SPA.....	31
10.2.2	Ultrapolymers Portugal SA	31
10.2	Manufatura	31
10.3	Distribuição	32
10.4.1	Transbranca – Transportes, S.A	33
10.4.2	Urbanos.....	34
10.4	Clientes	34
10.5.1	Armazenistas	35
10.5.2	DIY – Do It Yourself.....	35
11	Dados da investigação: A reciclagem e reutilização da matéria-prima na OLI.....	35
11.1	Reciclagem de produtos não-conformes	37
11.2	Fases da reciclagem	37
11.3	Processo de reciclagem mecânica do plástico.....	39
Capítulo III - Proposta de implementação: Cadeia de abastecimento de logística reversa de pós- consumo		41
12	Logística reversa	41
12.1	Processos da logística reversa.....	42
13	Logística reversa de pós-consumo.....	42
13.1	A logística reversa de pós-consumo na OLI.....	43
13.1.1	Processos da logística reversa de pós-consumo	44
13.1.2	Fases do Processo da Logística Reversa de Pós-Consumo	45

14	Problemas à proposta de implementação: Cadeia de abastecimento de logística reversa de pós-consumo	46
15	Vantagens da implementação do processo	47
16	Custos da implementação do processo da logística reversa de pós-consumo.....	48
17	Comunicação e divulgação do projeto	49
	Considerações Finais	Erro! Marcador não definido.
	Bibliografia.....	55
	ANEXOS	59
	<u>ÍNDICE DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS</u>	xv

ÍNDICE DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Integrantes de Cadeia de Abastecimento.....	16
Figura 2 – Evolução da Cadeia de Abastecimento	16
Figura 3 – Metodologia do Projeto	21
Figura 4 – Imagem da empresa Oliveira & Irmão S,A.	23
Figura 5 – Produtos OLI.....	23
Figura 6 – Obras de referência da OLI.....	25
Figura 7 – Planta da OLI	28
Figura 8 – Cadeia de Abastecimento da empresa Oliveira & Irmão.....	29
Figura 9 – Manufatura do produto na OLI.....	32
Figura 10 – Ciclo de matéria-prima até à sua reciclagem.....	38
Figura 11 - Contentores para a triagem do plástico	38
Figura 12 – Moinhos para a reciclagem do plástico	39
Figura 13 – Fases de Reciclagem Mecânica do Plástico	40
Figura 14 – Processo de Logística Reversa.....	42
Figura 15 – Fases da logística reversa de pós-consumo	44
Figura 16 – Protótipo do pontOLI.....	49
Figura 17 – Cartaz a anunciar a iniciativa experimental do pontOLI.....	51
Gráfico 1 – Fornecedores de plástico da OLI	24
Gráfico 2 – Volume de Negócio da OLI	26
Gráfico 3 – Média mensal de componentes não-conformes	36
Gráfico 4 – Média diária de plástico reciclado (kg) na Oliveira & Irmão.....	37

Tabela 1 – Recursos humanos em 2011 e 2012	27
--------------------------------------------------	----

Introdução

1 Contextualização

Este relatório de estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular de Projeto, do 2.º semestre, do 2.º ano do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

O estágio decorreu na empresa Oliveira & Irmão, S.A. e teve a duração de cinco meses, com início a 14 de Janeiro de 2013 e fim a 13 de Junho de 2013. O estágio foi efetuado no departamento Comercial/Marketing, no entanto logo desde início este direccionou-se para o Marketing. Posteriormente e durante o estágio foi criado um departamento isolado de Marketing e Design, para o qual fui transferida a um mês do término do estágio.

O relatório de estágio foca-se sobretudo na sustentabilidade da empresa e na forma como esta desenvolve e atua perante o seu negócio. Assim interessa sobretudo analisar se a responsabilidade social é exercida em todos os processos salientando o processo produtivo quanto ao reaproveitamento de materiais que podem ser reciclados. A abertura para uma cultura organizacional responsável pelo meio ambiente será benéfica para todos os intervenientes.

1.1 Relevância do tema

A comunicação empresarial é nos tempos de hoje um meio de chegar aos diferentes públicos. Constatando alguns dos factos denota-se uma evolução crescente na forma como as organizações comunicam atualmente. Com o mundo em constante mudança é necessário que as empresas se adaptem à sociedade e ao panorama económico atual, de forma a contribuírem para uma sociedade mais consciente e responsável.

Na verdade é isso que tem vindo a acontecer. Cada vez mais as organizações fazem uma prática responsável tendo a colaboração das pessoas, que cada vez mais procuram organizações que ofereçam produtos, serviços e marcas que reflitam valores éticos, como o respeito pelo meio ambiente, pelo ser humano, pela saúde e segurança. É facto adquirido

que, para as organizações, o objetivo principal é ter lucro, no entanto também é necessário que se seja socialmente responsável, só assim se age positivamente no mundo e sobre o mundo.

O tema é relevante para o segmento das empresas que recentemente estão atentas aos mercados e às suas necessidades e por isso, exercem práticas responsáveis.

Este projeto enquadra-se numa perspetiva de compreender como a OLI desenvolve o seu processo produtivo e quais as práticas que aborda para salvaguardar o meio ambiente, através de que meios bem como a crescente importância que estas ações têm para todos os grupos interessados. Numa era globalizada onde as preocupações com o ser humano e o ambiente estão à tona é fulcral que haja uma racionalização sustentável das matérias-primas, uma preservação do bem-estar dos colaboradores, entre outros fatores que afetam todo o processo. Conclusivamente, o estudo incidirá na cadeia de abastecimento da OLI e na sua sustentabilidade, pretendendo implementar uma melhoria, ou seja, o processo de logística reversa de pós-consumo.

1.2 Estrutura do documento

Este relatório de estágio abordará vários pontos fulcrais para a perceção do tema e dos seus envolventes.

Em primeiro lugar este documento começa com o enquadramento teórico sobre o tema, em que serão explanados os conceitos e as co-relações entre os temas abordados. Como é evidente a responsabilidade social por parte das empresas abrange muitas vias, sendo o processo produtivo e a comunicação externa algumas delas. A relação é primária, todas as empresas devem ser responsáveis pelas suas ações, o que engloba todos os públicos – internos e externos – que dela dependem. Assim todo o quadro teórico fará alusão a conceitos e paradigmas já criados tendo *a posteriori* algumas reflexões sobre o tema.

De seguida, o enquadramento metodológico é o capítulo mais extenso, uma vez que desenvolve todo o projeto criado. Esta parte pretende integrar todo o processo de investigação, dando uma imagem precisa de como o estudo foi feito e conduzido. Neste capítulo serão descritas as fases da investigação, os objetivos e objeto de estudo. Começará

com uma apresentação detalhada da empresa a nível interno e a nível externo, sobretudo com o intuito de dar a conhecer todos os intervenientes da cadeia de valor da OLI. Posteriormente, a introdução e desenvolvimento do conceito de cadeia de abastecimento para enquadrar a OLI e os seus processos produtivos. A melhoria deve ser contínua, principalmente num sector em constante mudança. Assim, será apresentado em detalhe uma proposta de implementação do projeto de melhoria na CA inserindo novos temas como: o processo de logística reversa de pós-consumo, as fases deste processo, problemas encontrados, vantagens, custos e a sua divulgação ao consumidor final.

Por último, as considerações finais, ou seja, o balanço de todo o trabalho realizado. Esta síntese tem por objetivo uma reflexão acerca de todo o percurso do investigador.

Ao longo deste processo de aprendizagem contínua foram muitas as informações que ficaram retidas, algumas delas contraditórias, no entanto todas elas plausíveis. As considerações finais serão um balanço da informação teórica e prática daquilo que absorvi ao longo destes cinco meses de estágio.

Capítulo I - Enquadramento teórico

Sendo o mundo rotulado como uma sociedade de consumo, é evidente nos tempos que correm, que esta tem vindo a caminhar a passos largos para uma sociedade mais informada, em que a informação e a comunicação são uma constante. Neste sentido, a sociedade tem acompanhado os avanços da globalização e tem procurado incessantemente informação que possa ser útil ao seu quotidiano. Por conseguinte, a comunicação atua como um fio condutor entre a sociedade e a informação disponível. Perante esta situação, a nossa sociedade vive mergulhada em fluxos comunicativos que se praticam através de vários meios e cada vez mais sofisticados.

A comunicação é um elemento vital na vida de qualquer ser humano já que tem um poder que nos permite convencer, persuadir, influir e mudar o rumo dos factos.

Em consequência de uma era tão marcada pela competição, ser somente eficiente não basta, é necessário mostrar a eficiência. Para que isso seja visível, é necessário que as empresas pratiquem os valores éticos e os divulguem *a posteriori* ao seu público de forma a transparecer aquilo em que acreditam, alcançando uma relação de confiança com os demais.

Apesar de a comunicação ser uma ferramenta fundamental na hora de estabelecer uma relação com o indivíduo, tem-se vindo a revelar nestas últimas décadas que o sucesso das organizações depende de outros fatores, nomeadamente a ética. A interação humana pode ser feita de muitas formas, mas é sobretudo através da comunicação – verbal ou não verbal – que a sociedade expressa os seus valores. De um modo geral, grandes empresas têm vindo a pecar pela sua falta de princípios em detrimento de valores tangíveis, como o lucro. Assim, episódios recentes desvendam que as maiores marcas cometem crassos erros no que toca a valores tidos como moralmente aceites pela sociedade. Constantemente esta tem-se mostrado revoltada com a falta de ética de algumas empresas, nomeadamente empresas de cosméticos que continuam a usar e a abusar de animais como cobaias para a experimentação dos mesmos, ou até mesmo questões de exploração infantil ou de degradação ambiental.

A ética, fundamental para a união das sociedades, é hoje um elemento essencial na atuação das organizações. Assim, em qualquer relação é necessário que existam princípios comuns para que haja afinidades que movam e unam a sociedade. As preocupações com as prestações das empresas ao meio ambiente, os valores que estas perfilham, defendem e divulgam são questões na ordem do dia para um público informado e interessado.

É primordial para as organizações agradar aos seus públicos-alvo. Para se obter esse consentimento, a empresa deve criar uma imagem credível, veiculando os princípios, valores e comportamentos, traduzindo-os como cultura da empresa, princípios éticos, políticas e práticas de relacionamento com os funcionários. Na atualidade é essencial que as empresas sejam proativas e competitivas, neste sentido tem-se vindo a registar um aumento de iniciativas como formações para investir no capital humano, na redução e gestão de matérias-primas, na segurança no trabalho e na saúde dos colaboradores.

2 Comunicação empresarial

A comunicação é “uma forma de interação entre dois seres distintos, e o suporte dessa interação é a troca de informação. Nesse sentido muito geral, é forçoso reconhecer que a comunicação ocorre, com maior ou menor grau de sofisticação, em todas as formas de vida”. (Pinto e Castro: 2002, p. 24).

Da origem da palavra resulta o seu significado: comunicação é uma palavra que deriva do latim *communicare*, que significa tornar comum/partilhar/conferenciar. A comunicação é todo o processo de enviar e receber mensagens com significado, entre dois ou mais sujeitos e que pode ser formalizada por diversos canais.

No geral existem vários tipos de comunicação. No entanto, a comunicação ética e responsável exercida pelas empresas é a que mais importa para este estudo. Uma definição sobre comunicação empresarial não deveria *a priori* ser uma tarefa complexa, no entanto o termo comunicação empresarial tem vindo a desenvolver-se existindo várias definições.

Margarida Kunsch descreve-a como “ (...) a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a

organização e os seus diversos públicos. Ela (...) abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização pública, privada, sem fins lucrativos, ONG's, fundações etc. não se restringindo ao âmbito do que denomina “empresa” (2003, p. 149-150).

Contextualizando e retrocedendo no tempo, na década de 70 do século passado, surgiu um conceito em que a comunicação empresarial designa a comunicação de e nas organizações tratando-se de um esforço ponderado e planeado para estabelecer relações de confiança entre as instituições e os seus públicos, tendo por objetivo o alcance e a concretização de fins comuns. Foi então na década de 90 do século XX que a comunicação empresarial adquiriu um carácter estratégico. A Era da informação estava em voga, tornando-se essenciais as técnicas comunicativas. Deste modo, a comunicação deveria concretizar-se em todos os tipos de organizações – públicas ou privadas – abrangendo todos os públicos-alvos.

Philippe Beon (*apud* Helena Ramos, 1997) considera: “A comunicação é permanente no seio da equipa, no seio da empresa, entre serviços, direcções, estabelecimentos (...) mas também com o ambiente exterior. Tornou-se uma variável estratégica, uma condição *sine qua non* do êxito da empresa”.

A comunicação dá-se a dois níveis. São eles o interno e o externo. A comunicação interna, como o próprio nome a designa, é realizada no interior da organização tendo um público-alvo que são os seus funcionários, *stakeholders* e fornecedores. Por outro lado, a comunicação externa é toda aquela que é realizada da organização para o seu exterior, isto é, para a comunidade, os meios de informação e os seus clientes.

Consequentemente, ambos os níveis de comunicação têm o mesmo objetivo comum que passa por promover o trabalho conjunto para o bom funcionamento a nível interno e a construção de uma imagem organizacional credível a nível externo.

3 Ética

Na atualidade só as empresas transparentes sobrevivem no mercado, isto porque apenas as empresas que permitem que a sua conduta seja registada e avaliada pelo público

conseguem ganhar a confiança e o apoio dos interessados. Numa sociedade que cada vez se preocupa mais com as questões sociais e ambientais, é imprescindível que as organizações se envolvam em projetos que possam ser benéficos para a sociedade. Pode-se constatar que frequentemente as organizações estão relacionadas com questões éticas transmitindo valores socialmente responsáveis. Na maior parte das vezes, a orientação das empresas é para a maximização do lucro, descuidando-se do que é eticamente correto. Isto transmite-se numa desvalorização direta da empresa por parte do cliente moralmente insatisfeito. Recentemente, o caso da Nike, que praticou exploração infantil, teve consequências para o seu negócio, uma desvalorização direta da marca por parte dos clientes moralmente ofendidos.

Por ética compreendemos todos os princípios morais que regem as ações e deliberações de um indivíduo ou grupo e que auxiliam as diretrizes para se agir corretamente e com equidade perante conflitos morais. Este é então um estudo de juízos para apreciar a conduta humana do ponto de vista do certo e do errado, o que por vezes pode ser extremamente ambíguo uma vez que depende da perspetiva de cada um. Consequentemente nenhuma sociedade pode sobreviver e prosperar sem um conjunto de princípios e normas que definam o tipo de comportamento socialmente aceite como ético. A ética é benéfica em muitos sentidos. Provoca uma melhoria na sociedade; em tempos mais difíceis, a gestão de questões éticas por parte de uma empresa traduz-se numa postura moral correta por parte da mesma. Todos os programas e preocupações com este tema ajudam a melhorar e a apoiar o crescimento da empresa e dos seus colaboradores. As formações enriquecem os colaboradores que por sua vez se qualificam e aumentam a produtividade da empresa, promovendo a abertura ao diálogo, a integridade e sensação de valores partilhados e por fim, uma empresa que promova a ética tende a ter uma imagem bastante positiva perante o seu público.

“Não há empresa bem-sucedida numa sociedade fracassada, assim como não há sociedade bem sucedida com empresas fracassadas” (Stephan Schmidheiny – fundador do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável).

Uma empresa que demonstre ser eticamente correta caracteriza-se pela preocupação com as atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todas as partes interessadas. Numa perspetiva empresarial, podemos observar que muitos profissionais

competentes mas sem ética podem conseguir ganhar o negócio mas a longo prazo acabam por perder a sua empresa. Inevitavelmente, os recursos tangíveis são indispensáveis à empresa. No entanto, o sucesso depende muitas vezes dos intangíveis – marca e reputação – que são naturalmente os valorizados pelo público. Uma empresa que promova os valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos, que respeite o meio ambiente e contribua para a sustentabilidade é garantidamente uma empresa com visão para o sucesso.

4 Responsabilidade social empresarial

Michael Porter e M. Kramer (2006, p. 84) “The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business.”¹

A responsabilidade social é um termo que adquiriu recentemente uma grande dimensão cultural, já que a sociedade tem vindo a tomar consciência de vários problemas ambientais, sociais e económicos.

Jacques Delors, em 1993, já havia sublinhado a luta contra a exclusão social, tendo mais tarde, em 2000, alertado para a importância da responsabilidade social do meio empresarial.

Em 1999, Kofi Annan – sétimo secretário-geral das Nações Unidas – anunciou no fórum económico de Davos, a ideia de responsabilidade social, sendo apenas oficialmente lançada em Julho de 2000 na ONU:

¹ Porter e Kramer (2006, p. 84) “O teste essencial que deve guiar a RSE não é saber se a causa é digna, mas se apresenta uma oportunidade para criar valor compartilhado – ou seja, um benefício significativo para a sociedade, que também é importante para o negócio”.

“Na maneira como conduzem os vossos negócios, podem favorecer diretamente o respeito pelos Direitos Humanos”.

O denominado Pacto Global foi uma proposta da ONU em 1999 para incentivar as empresas a participarem mais ativamente em questões de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade. Esta proposta anunciada por Kofi Annan tinha por objetivo o diálogo entre empresas, de forma a que todas contribuíssem para uma maior dimensão social no mercado atual.

A Responsabilidade social empresarial definiu-se como sendo o “conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão das Comunidades Europeias, Livro Verde, 2001, p. 4).

A RSE varia de acordo com o contexto histórico e social em que é formulada, e sobretudo em função dos interesses e da posição ocupada no espaço social pelo grupo que a formula. Em momentos de crise a RSE ganha importância, no entanto em circunstâncias de pujança económica estas preocupam-se maioritariamente com o lucro. As empresas têm que considerar que a RSE é um investimento que a longo prazo terá retorno.

Segundo o Livro Verde, a UNICE (União das Confederações da Indústria e do Patronato da Europa) sublinhou que “as empresas consideram-se como parte integrante da sociedade, agindo de forma socialmente responsável; encaram a obtenção de lucros como o seu objetivo principal, mas não a única razão para a sua existência; e optam por uma reflexão a longo prazo em termo de decisões e de investimento estratégico”.

Assim e derivado do “consenso” uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características fundamentais: reconhecer o impacto que as suas atividades causam sobre a sociedade na qual está inserida; gerir os impactos económicos, sociais e ambientais das suas operações; e finalmente realizar esses propósitos através do diálogo permanente com as partes interessadas.

“Não estamos a pedir às empresas para fazerem algo diferente da sua atividade normal, estamos a pedir-lhes que façam a sua atividade normal, de forma diferente” (Kofi Annan, 1999).

Na sociedade, as empresas podem fazer a diferença, para isso basta fazerem algo de diferente pelos outros. Considerando que as preocupações do seu público são a defesa do ambiente, a redução de emissões de gases, a segurança no trabalho, o respeito pelos direitos humanos entre outros, as empresas podem contribuir para uma melhoria contínua da sociedade e do meio ambiente. Assim, o investimento em tecnologias e políticas socialmente responsáveis podem aumentar a competitividade da empresa e ter um efeito direto na produtividade.

A RSE define-se pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de objetivos empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável na sociedade, preservando recursos ambientais e culturas para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades. Esta consiste portanto num conjunto de iniciativas por meio das quais as empresas procuram – voluntariamente – integrar considerações da natureza ética, social e ambiental às suas interações com empregados, fornecedores, acionistas, clientes, concorrentes, governo, sociedade, visando o desenvolvimento de negócios sustentáveis.

5 A comunicação ética e a responsabilidade social

A estratégia de comunicação deve relacionar-se com a estratégia de desenvolvimento da organização, uma vez que não é uma comunicação pontual mas sim o desenvolvimento a longo prazo que permite concretizar os objetivos da organização, estando estes cada vez mais assentes no que é essencialmente correto e eticamente esperado. Deste modo, uma organização socialmente responsável é aquela que pretende construir uma relação ética, transparente e solidária com a sociedade através de práticas responsáveis do quotidiano, no sentido em que são as ações da empresa que a rotulam perante o olhar atento do seu público. Na situação atual do país, em que a crise impera, o principal objetivo de uma organização passa pelos lucros. No entanto, esta deve usar estrategicamente a comunicação ao serviço de causas e valores cuja visibilidade tem de ser óbvia para que o bem-estar da sociedade seja pleno.

Lionel Brault (*apud* Helena Ramos, 1997) considera que: “(...) um dos imperativos base da comunicação é a introdução da ética pois o ato comunicativo envolve princípios e compromissos com a verdade, justiça, liberdade e responsabilidade”.

Estes valores são considerados essenciais pela sociedade, logo são parte integrante da ética na maioria das sociedades democráticas. A diversidade do ser humano é um facto. Neste sentido, todos temos valores e opiniões diferentes. Não obstante, existem princípios de referência para toda a sociedade.

A ética afirmou-se nas organizações como um conjunto de ideias que determinado grupo assume como forma mais adequada de viver e conviver e é com base nesse princípio que defende a sua existência e as suas ações e tudo isso através da comunicação. Consideremos que o que diferencia uma organização é o seu capital humano, pretendendo-se que, independentemente das afinidades pessoais, da diversidade de características e das suas experiências de vida, os grupos de trabalho partilhem uma identidade comum e comunguem das mesmas conceções éticas. É tarefa da empresa agir de acordo com o seu padrão ético fazendo com que os seus colaboradores atuem também de forma ética, gerando uma cultura organizacional de desempenho ético.

As organizações têm vindo a adotar códigos de ética, que de acordo com o Livro Verde da Comissão da União Europeia (2001, p. 27) “não são mais que uma declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa (...). Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem”.

Os códigos de conduta devem abranger todas as partes interessadas e devem contribuir para uma melhoria contínua a vários níveis, nomeadamente “condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais” (Livro Verde, p.15). Importa realçar que os códigos de conduta são impostos voluntariamente pelas empresas aos seus *stakeholders*. Estes códigos podem ser averiguados em empresas subcontratantes se estas praticam os critérios no que diz respeito aos salários, horário laboral entre outros direitos a que os trabalhadores têm direito.

A partir da fixação das regras e dos princípios da ética e conduta profissional dos seus funcionários, a organização permite que se crie um ambiente de trabalho onde existem

valores que prevalecem, tendo um efeito direto na produtividade, construindo deste modo uma atmosfera eficaz e competitiva. A ação das empresas passa a ser regulada por um documento comum a todos, onde a ética conduz a uma relação de igualdade e cooperação, onde todos podem participar e contribuir a vários níveis com melhorias no seio da empresa.

No quotidiano das empresas existe cada vez mais a preocupação com a sociedade, com as suas fragilidades e os seus interesses. Deste modo, as organizações estão focalizadas não apenas em promover um serviço ou produto mas em estabelecer laços de confiança com o seu público. Esses laços são gerados através da responsabilidade social que inevitavelmente passou a ser a melhor forma de agir no mercado.

Através de comunicação das organizações deve ser expressa a atenção e o interesse pelas preocupações alheias da sociedade dando respostas às dúvidas e inquietações cívicas dos consumidores e colaboradores. A responsabilidade social surge como uma mais-valia na vida das organizações, já que deve estar incluída em todas as estratégias da empresa. A responsabilidade social pode ser implementada ao nível interno e externo. No que diz respeito ao nível interno foca-se sobretudo na gestão de recursos humanos (investimento no capital humano com formações, práticas de recrutamento não discriminatórias, garantias de igualdade, segurança nos contratos, perspetivas de carreira); saúde e segurança (normas de higiene e segurança); a gestão de recursos naturais e impacto ambiental (redução na exploração de recursos, emissões de poluentes e produção de resíduos). Ao nível externo, destacam-se as preocupações ambientais globais. Uma vez que estamos claramente na era da globalização, as preocupações ambientais passam fronteiras e são comuns a todas as organizações que cada vez mais se consciencializam dos efeitos prejudiciais que a sua atividade pode causar ao meio ambiente.

Coordenada pelo programa de iniciativa comunitária EQUAL, foi criada uma rede de responsabilidade social nas organizações que tem por objetivo a dinamização de atividades de promoção e implementação de responsabilidade social em Portugal. Também ao nível comunitário foi criado o rótulo ecológico que se destina a promover os produtos com um impacto ambiental reduzido e a prestar informação e orientações corretas aos consumidores

Em modo de conclusão, aliar o negócio às questões éticas e de responsabilidade social é hoje saber colocar-se à cabeça da mudança e no caminho da liderança e do sucesso.

6 A responsabilidade social e a cadeia de abastecimento

A conduta exercida pelo ser humano é um processo complexo feito de opções diárias, que consequentemente a longo prazo trarão consequências. Perante estas escolhas podemos escolher fazer o que é eticamente correto para nós ou o caminho mais simples para atingirmos os fins.

No sector empresarial, a responsabilidade social abrange todos os intervenientes da ação, isto é, todas as pessoas que diariamente fazem parte desta empresa e todos os grupos interessados que dela dependem. A tendência é para que haja uma preocupação crescente em que o consumidor se torne mais consciente e menos tolerante em relação aos impactos sociais e ambientais das empresas. Assim, empresas que apresentem padrões mais humanos e agreguem critérios socio ambientais em todo o processo, desde a compra de matérias-primas até a venda do produto, são empresas modelo para um cliente atento.

A empresa pode e deve desenvolver uma estratégia de disseminação e adoção da responsabilidade social entre fornecedores, tornando-se um agente educador da comunidade, dos seus colaboradores e dos consumidores para um consumo racional e sustentável. Neste sentido, uma empresa sustentável obterá a sustentabilidade aquando da prática de reutilização e reciclagem de materiais, em processos menos dispendiosos quanto ao recurso às matérias-primas, à participação em iniciativas que promovam o desenvolvimento da região e da população, que por sua vez trarão uma melhor qualidade de vida à sociedade que consumirá os produtos sustentando o negócio. (ANEXO A)

Erkki Liikanen (comissário responsável em matéria de empresa e sociedade da informação) afirma que “Ter um espírito empresarial responsável significa saber gerir uma empresa de modo a reforçar o seu contributo positivo para a sociedade e ao mesmo tempo minimizar o impacto negativo sobre as populações e o ambiente”.

A gestão eficaz de toda a cadeia de abastecimento é determinada pela filosofia de sustentabilidade adotada por cada empresa. Todas as escolhas do processo produtivo são influenciadas pelos grupos envolvidos, ou seja, uma melhor relação com fornecedores e distribuidores só trará benefícios para toda a cadeia. Os benefícios são inúmeros como: a eficiência na produtividade; parcerias mais fortes e motivadas com fornecedores; o aumento da reputação junto de *stakeholders* externos; redução de extração de matérias-primas e, conseqüentemente um gasto racionalizado e *a posteriori* a sua reciclagem. Como se pode aferir, todas estas reduções trazem vantagens comerciais para a empresa, no entanto os benefícios para a sociedade e o ambiente são uma realidade, a salvaguarda de recursos humanos e naturais e a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e do ambiente são uma constante.

Posto isto, as empresas devem estabelecer relações de parceria com quem possa ajudá-las a gerar valor para as partes interessadas (internas) e comunidade (externa). Mais uma vez, é essencial realçar a relação fornecedor-empresa, já que legalmente uma empresa não tem qualquer poder sobre quem a fornece, no entanto é crucial que haja um estímulo contratual para a adoção de medidas responsáveis em todo o processo. Conseqüentemente, a empresa até pode não ter poder legal mas o fornecedor é parte integrante da cadeia, o que por si só já a torna responsável pelas suas práticas sociais e ambientais. A afirmação de que a empresa X é socialmente responsável não é possível se parte da sua cadeia atua de forma agressiva ou emprega padrões de conduta antiéticos como o uso de mão-de-obra infantil, a discriminação racial ou até mesmo, não faculta condições de trabalho salubres.

A contribuição de todos os parceiros neste processo cria vínculos culturais em torno de objetivos comuns e ideais eticamente corretos, favorecendo a empresa e a sociedade, contribuindo para as práticas da responsabilidade social.

7 A cadeia de abastecimento

A gestão da cadeia de abastecimento traduz-se num conjunto de abordagens que integram, eficientemente, fornecedores, fabricantes, armazéns e lojas, de modo a que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades certas, nos locais certos e na hora

certa, a fim de minimizar os custos de todo o sistema, enquanto satisfaz os requisitos de nível de serviço (Figura 1 ²)



Figura 1 - Integrantes de Cadeia de Abastecimento

Contudo, este conceito tem vindo a evoluir ao longo do tempo, motivado pela concorrência dos mercados, pelas elevadas expectativas dos clientes e a entrada de novos produtos com vida curta (Figura 2 ³).



Figura 2 – Evolução da Cadeia de Abastecimento

2 Síntese elaborada pela investigadora com base na revisão bibliográfica.

3 Figura que reflete a interpretação da investigadora a partir da literatura referenciada.

A gestão da cadeia de abastecimento é um processo complexo uma vez que depende de vários intervenientes. Em primeiro lugar a introdução de novos produtos não deve ser posta de parte. Em segundo, a necessária otimização global, ou seja, o processo de encontrar a melhor estratégia para todo o sistema da cadeia. Na prática, a otimização acarreta algumas dificuldades. A cadeia de abastecimento complexa distribui-se por um vasto território e, em muitos casos, por todo o mundo. Os diferentes interesses na cadeia de distribuição divergem. O sistema dinâmico evolui com as novas tecnologias. Há um maior aumento da pressão sobre os produtores com o aumento do poder dos clientes e alguns parâmetros que variam com o tempo (tendências do mercado, publicidade, promoção de produtos, estratégia da concorrência). E, por último, o nível de procura, tempos de viagem, avarias em máquinas, tendências da indústria, entre outros, não se podem prever com rigor, o que se traduz em riscos e incertezas.

7.1 Evolução da cadeia de abastecimento

No que diz respeito à evolução da cadeia de abastecimento, os anos 80 e 90 foram fulcrais na determinação e desenvolvimento desta área. Assim na década de 80 assiste-se à prática das estratégias de produção *just-in-time*, *kanban*, *lean manufacturing*, gestão da qualidade total (*total quality management*) com o objetivo de competir em novos mercados e reduzir os custos. Por sua vez, a década de 90 é marcada pela implementação das estratégias baseadas na partilha de informação, *outsourcing* e modelos de negócio *e-business*.

A atualidade do mundo industrial tem-se caracterizado pela procura de equilíbrio entre a redução de custos e a gestão de risco onde o uso das novas tecnologias é uma forma de alcançar o sucesso.

As empresas deparam-se diariamente com capacidades críticas quanto às estratégias de sucesso da gestão da CA, nomeadamente: a capacidade de combinar as estratégias da cadeia de abastecimento com as características do produto, a capacidade de substituir as estratégias da cadeia de abastecimento tradicional, em que cada instalação ou unidade tomam decisões com pouca consideração ou impacto uma na outra, por aquelas

que defendem a cadeia de abastecimento global otimizada e, finalmente, capacidade de gerir eficazmente a incerteza e o risco do mercado.

Uma gestão eficaz implica que muitas decisões sejam repensadas. Assim, existem questões-chave fundamentais neste processo. Existem três níveis que determinam a eficiência da gestão da cadeia de abastecimento. Primeiramente, o nível estratégico engloba as decisões de longa duração, como o *design* do produto, o *outsourcing* (delegação de partes da cadeia de abastecimento), a seleção de fornecedores; parcerias estratégicas e as infraestruturas. De seguida, o nível tático abrange as decisões mais dinâmicas que podem ser decididas a qualquer momento, como as compras de matéria-prima, as políticas de produção e as estratégias de transporte. Finalmente, o nível operacional abarca as decisões do dia-a-dia como a programação das atividades diárias inerentes a produção e a logística da empresa.

As questões patentes em cada decisão são tomadas de modo a reduzir custos e a criar valor para a empresa e para todos os que fazem parte da sua cadeia de abastecimento.

7.2 Cadeia de abastecimento ecológica

As questões sociais e a sua implementação numa empresa são uma tarefa difícil, uma vez que nunca depende apenas da própria empresa mas sim de todos os seus *stakeholders*. Assim, a CAE tem sido uma resposta das empresas às pressões externas mas também como um ponto-chave de uma visão estratégica, com a finalidade de sinergicamente obter melhores resultados ambientais e comerciais. No entanto, quando associada à estratégia da empresa esta pode trazer inovações que consequentemente reduzem os custos de produção e aumentam o valor da empresa no mercado. De forma prática, uma empresa que identifique o desperdício e reduza os recursos, consegue poupar tempo e dinheiro, podendo concluir-se que a melhoria na responsabilidade social e a competitividade se relacionam. Estas políticas devem ser implementadas de um modo coordenado para atingir os objetivos de qualquer empresa, ou seja, a maximização de ganhos, incluindo lucros e sociedade.

As atividades logísticas da cadeia de abastecimento são interdependentes e operam isoladamente. Assim, a otimização de uma parte não significa a otimização de toda uma

cadeia. Uma empresa que opere internamente de forma social não ganhará excelência em responsabilidade social se algum elemento da sua cadeia falhar. A necessidade de desenvolver e planejar processos ecológicos de logística leva as empresas a promoverem um maior envolvimento com os fornecedores. Por este motivo, é imprescindível que a maior interessada defina políticas de atuação em conjunto para cada processo da cadeia. Para que o processo seja melhorado, é necessário que todas as atividades sejam observadas de forma a distinguir quais os processos que intervêm negativamente na imagem do produto. Alguns aspetos que se devem ter em conta são a redução de recursos, a utilização de tecnologia de menor impacto e a produção sustentada. Diante disto, a crescente disseminação de práticas associadas a RSE são impulsionadas, porque as empresas precisam de saber lidar com as questões ambientais que não dependem somente dos seus próprios recursos mas sim de outros atores que são co-responsáveis pela sua criação. A CAE aborda muitos processos, nomeadamente: *eco design*; compras verdes; manufatura eco eficiente; gestão de resíduos; logística reversa e a gestão de parcerias entre os interessados.

Uma parte importante da cadeia é o consumidor final, pois a empresa depende dele. Assim, todos os elementos (vendedores, *marketing*) devem estar atentos às imposições éticas e sociais do cliente.

É de relembrar que a responsabilidade social da cadeia de abastecimento não acaba quando o produto é vendido ao consumidor final. A cadeia deve assumir a responsabilidade pelo fim de vida do produto, de modo a que este seja posteriormente reciclado.

As vantagens que a cadeia de abastecimento ecológica proporciona à empresa são inúmeras: a redução de recursos e de resíduos; vantagem competitiva perante os seus concorrentes; uma melhoria da satisfação do cliente; uma melhor imagem da empresa e propaganda da mesma e uma melhor relação com os seus *stakeholders*.

Capítulo II - Enquadramento metodológico

8 Objetivos

A responsabilidade social e a ética praticada por cada empresa afeta todos os intervenientes da cadeia de abastecimento. Neste sentido é essencial focarmo-nos no produtor, uma vez que é através deste que conseguimos perceber como o produto é produzido, quais são as suas fases, o volume de produção diária e a quantidade de material desperdiçado em todo o processo.

Posto isto, os objetivos desta análise são:

- Descrever o número de componentes produzidos mensalmente;
- Quantificar o material não-conforme;
- Matéria-prima reciclada: fases do processo;
- Reutilização do material.

Sendo assim, estas seriam as etapas de análise qualitativa do ciclo de vida do produto ainda “entre portas”

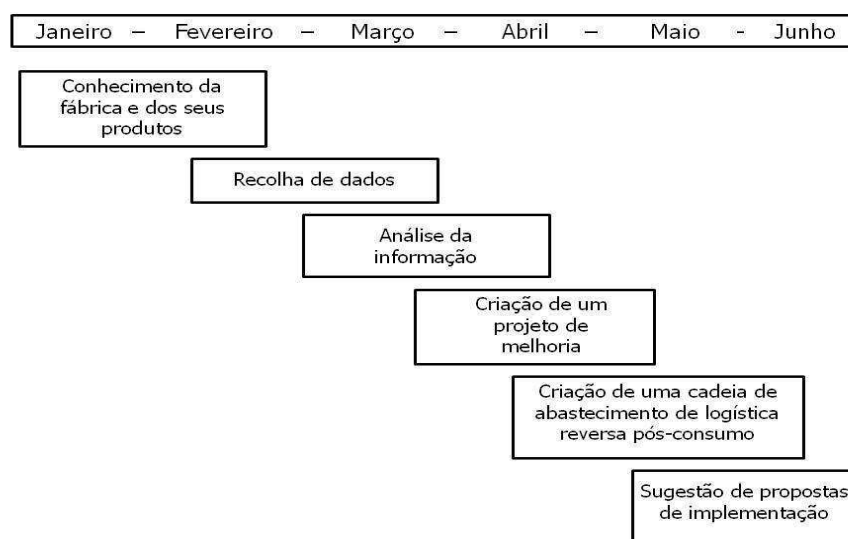


Figura 3 – Metodologia do Projeto

9 Apresentação da Empresa – Oliveira & Irmão SA

“Fundada em 1954, a Oliveira Irmão, S.A., veio a ganhar particular destaque na oferta de artigos sanitários para o sector da construção civil. No sentido de dar resposta às crescentes solicitações do mercado, num quadro de diversidade de produtos e de elevados padrões de qualidade, a empresa criou a sua primeira unidade industrial em 1981, especializando-se no fabrico de autoclismos em plástico e componentes para autoclismos cerâmicos. Hoje, com vinte mil duzentos e sessenta e oito metros quadrados de área coberta e mais de 300 funcionários, é uma das unidades industriais mais modernas e dinâmicas onde a garantia de qualidade é comprovada por vários organismos, nacionais e internacionais, e pela crescente procura dos seus produtos” (*in* Brochura da OLI)

Nos primórdios, a Oliveira Irmão, S.A. começou como armazenista que vendia para todo o país. A empresa familiar evoluiu e fortaleceu a sua aposta em produtos agrícolas, sanitários e torneiras.

Nos anos 70 e 80 iniciou a sua ligação ao mercado italiano. Assim, em 1981 a empresa, no sentido de dar resposta à procura do mercado criou a sua primeira unidade industrial, focando-se na produção de autoclismos em plástico e componentes para autoclismos cerâmicos.

A OLI é atualmente a principal fornecedora de mecanismos para a indústria cerâmica e o segundo produtor europeu de autoclismos exteriores, alcançando assim um lugar de destaque nos mercados.

Os processos produtivos da OLI fazem-se através de sofisticados meios tecnológicos, sendo esta a sua estratégia para acompanhar as evoluções técnicas que se vão constatando no sector.

Ainda que sejam produtores de autoclismos plásticos e componentes para autoclismos cerâmicos, também comercializam outros produtos como lava-louças, torneiras, mobiliário de quarto-de-banho e acessórios, cabines, colunas, banheiras de hidromassagem, aquecimento central, tubagens, esquentadores, termoacumuladores e motores.

A OLI foi pioneira na apresentação de uma torneira de boia patenteada como a mais silenciosa do mundo. Esta é a empresa portuguesa com mais patentes registadas na

Europa. Atualmente conta com 43 patentes, das quais 36 de invenção e 7 de *design*, o que mostra a sua capacidade de investigação e desenvolvimento.



Figura 4 – Imagem da empresa Oliveira & Irmão S.A.

(In: Brochura OLI)

9.1 Produtos

Como já foi referido anteriormente, a OLI dedica-se exclusivamente à conceção, desenvolvimento e produção de componentes em plástico, nomeadamente torneiras, válvulas, autoclismos exteriores e interiores.



Figura 5 – Produtos OLI

9.2 Fornecedores

A OLI tem muitos fornecedores de acordo com a matéria-prima que necessita para as suas atividades, como o plástico ou o cartão. Por norma, existe um fornecedor primário e um secundário, mas há exceções em que apenas um fornecedor corresponde aos requisitos impostos pela empresa.

Um dos maiores fornecedores é a Polimeri Europa Ibérica, S.A, com o atual nome de Versalis SPA. Esta empresa tem sede em Espanha e é a principal fornecedora de granulados para o processo de injeção das peças em plástico. Para todo o processo de produção são necessários outros materiais. Assim, a OLI conta com mais fornecedores, nomeadamente a Sociedade Transformadora de Papéis do Vouga, LDA (embalagem final); Fernando Gonçalves LDA, Quimidroga Portugal e a Ciclo Fabril Indústrias Metalúrgicas SA (estruturas para autoclismos interiores) e, por fim, a Petibol (esferovite).

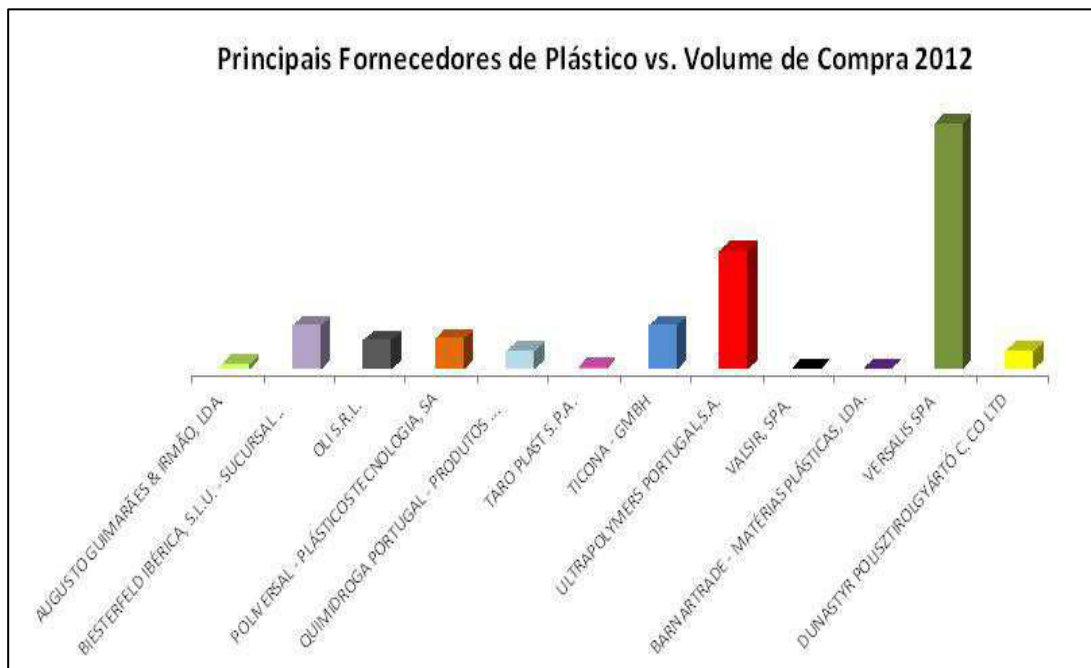


Gráfico 1 – Fornecedores de plástico da OLI

9.3 Clientes

A Oliveira Irmão, S.A. tem clientes em cinco continentes (Europa, Ásia, Oceânia, África e América do Sul), sendo o mercado Europeu o mais importante no modelo de negócio da empresa. Em termos de faturação, a Itália, a França, a Alemanha, a Suécia e a Rússia são os países que mais contribuem para a saúde financeira da OLI.

9.4 Posicionamento

A Oliveira Irmão, S.A. pretende ser líder de mercado europeu. A sua posição no mercado europeu é de destaque, uma vez que a nível de mecanismos em plástico para autoclismos cerâmicos é a empresa que mais vende, exportando mais de 80% da sua produção. A OLI pretende sê-lo em toda a sua gama de produtos, sempre com a consciência de que existe uma concorrência de grande qualidade e que dita as leis do mercado com grande vigor.

Com a situação atual e com a saturação do mercado, a OLI foi perdendo velocidade no mercado europeu. Perante isto, decidiu expandir os seus mercados instalando uma sede em Angola e posteriormente um centro logístico e comercial na Rússia. Também tem vindo a procurar expandir o seu foco de negócio para países como a América do Sul, nomeadamente o Brasil, México e Uruguai.



Figura 6 – Obras de referência da OLI

(In: Brochura OLI)

9.5 Economia

Durante o ano de 2012, a Oliveira Irmão, S.A. teve uma faturação de aproximadamente 43 milhões de euros, sendo 21% de vendas para o mercado interno e os restantes 79% para o mercado externo.

Em relação ao ano de 2011, o valor de faturação não varia muito. No entanto, como é perceptível o volume de vendas para o mercado interno diminuiu em 2012 muito por causa da saturação do mercado, tendo a OLI apostado fortemente no mercado externo.

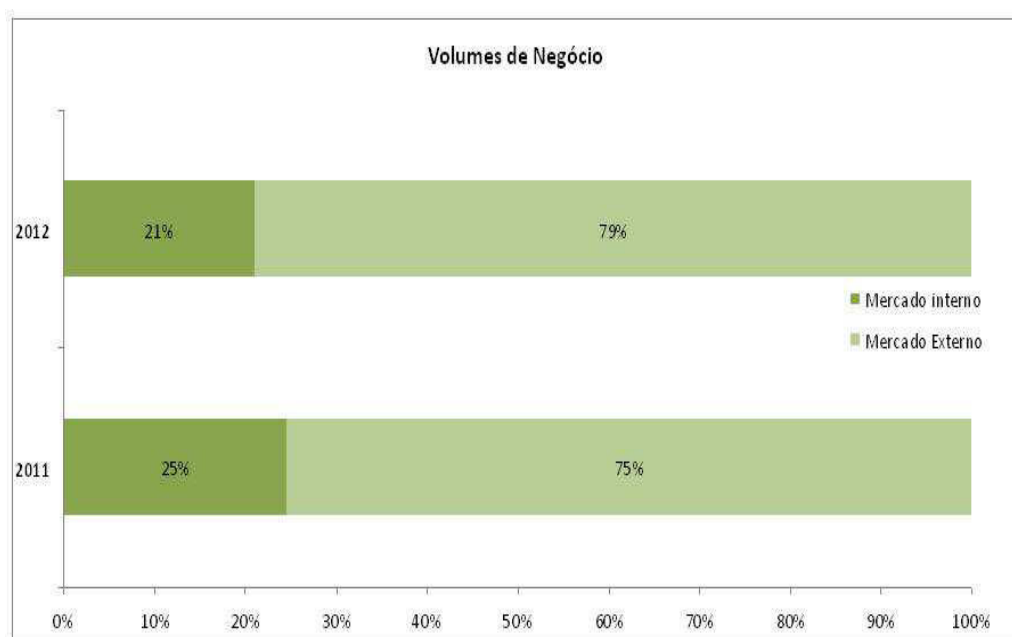


Gráfico 2 – Volume de Negócio da OLI

9.6 Recursos humanos

Segundo os últimos dados, a empresa conta com 345 colaboradores, um aumento ligeiro em relação a 2012 quando o número era de 333. Seguidamente será apresentado um quadro com os números relativos a 2011 e 2012.

	2011	2012
Número de colaboradores	333	345
Média etária	38,18	37,8
Número de colaboradores c/ ensino superior	71	59

Tabela 1 – Recursos humanos em 2011 e 2012

Como se pode verificar, existe um pequeno aumento no número de colaboradores, descendo a média de idades para 37 anos. No que diz respeito ao número de colaboradores com ensino superior a OLI em 2012 diminuiu a contratação de colaboradores qualificados.

Importa salientar que esta empresa aposta na formação de todos os seus intervenientes, sejam colaboradores, instaladores, vendedores contando assim com 13.343 horas de formação durante o ano de 2012.

9.7 Layout

No que concerne à organização interna da empresa, esta divide-se por duas áreas distintas: o octogonal e o espaço fabril. A estrutura da OLI é funcional, existindo uma chefia para cada departamento. O octogonal é dividido em departamentos: financeiro, comercial, *design* e marketing; compras; exportação e técnico. (Anexo B) O espaço fabril também se divide em departamentos, sendo estes o produto acabado, logística industrial e a produção. Estes estão agrupados de acordo com a atividade que desempenham dentro da empresa, interligando-se dentro de cada sector.

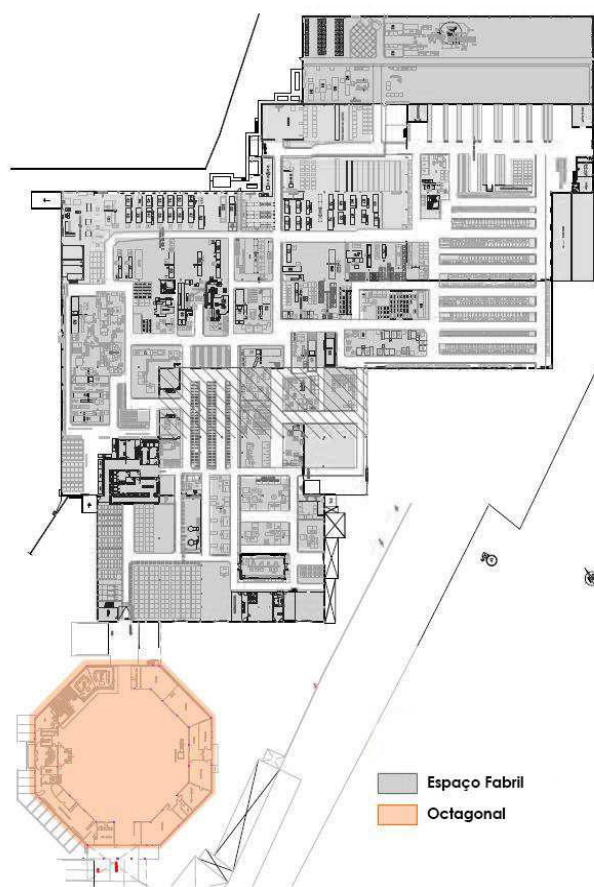


Figura 7 – Planta da OLI

10 Objeto da investigação: A cadeia de abastecimento ecológica da OLI

De uma forma muito clara e concisa, a cadeia de abastecimento (CA) da OLI é um processo simples. A OLI recebe a matéria-prima dos seus fornecedores. Aquando da sua receção na fábrica, o material é colocado no *stock*. A produção requer o material necessário e o produto final é produzido, montado, embalado e expedido através da distribuição para o consumidor.

Em todos os processos da Cadeia de Abastecimento, é necessária uma gestão eficaz, de modo a que esta funcione em pleno.

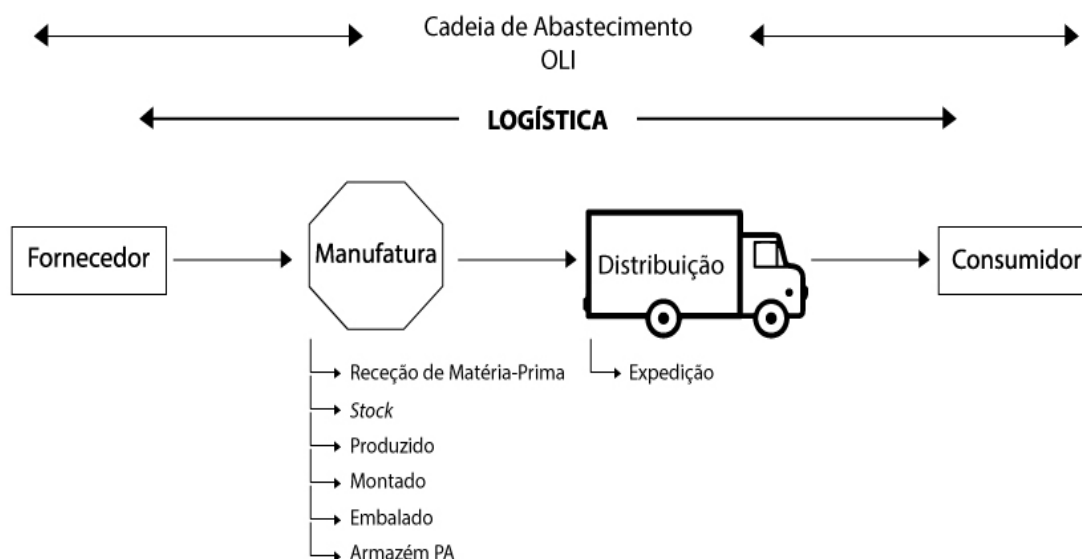


Figura 8 – Cadeia de Abastecimento da empresa Oliveira & Irmão

Em primeiro lugar, os fornecedores são submetidos a uma avaliação anual que os coloca numa determinada escala: A, B e C e mediante essa avaliação a empresa decide se mantém o fornecedor ou se faz prospeção a novos. (Anexo C)

Seguidamente, a manufatura do produto é um processo extenso e bastante metódico, uma vez que o produto passa por várias fases, nas quais têm que existir critérios rigorosos para que fique sempre em conformidade com as normas de qualidade. Para isso o produto é produzido e montando e, mesmo antes de ser embalado, é submetido a testes de qualidade. Durante esse processo os produtos conformes vão para embalar, enquanto os não-conformes são postos de parte,

para posteriormente serem derretidos (purgas) e depois reciclados nos moinhos existentes nas instalações. Quando embalado, o produto é colocado em paletes para depois ser expedido e transportado até ao consumidor, importa salientar que o consumidor final da OLI são os armazenistas, no entanto, o consumidor final é o cliente que irá usufruir do produto.

A cadeia de abastecimento é um processo moroso, uma vez que não depende só de si, mas dos processos que contribuem para o produto final (matéria-prima, conceção, produção e distribuição). Assim, se algumas das partes da cadeia falhar, coloca todo o ciclo do produto em causa. Em linguagem empresarial, “tempo é dinheiro” e, por isso, um atraso na entrega da matéria-prima desencadeará obrigatoriamente, um atraso na produção o que poderá transformar-se na perda de um cliente insatisfeito. No mundo dos negócios, qualquer falha de um dos intervenientes da CA é fatal porque existe sempre alguém que vai perder dinheiro e sair prejudicado (imagem, reputação, etc.). Neste meio, a realidade é crua e quem não mostrar eficiência perde vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

Como já foi referido anteriormente, a cadeia de abastecimento é um processo interdependente, uma vez que depende de vários intervenientes. Assim, a empresa Oliveira Irmão, S.A. depende dos seus fornecedores para poder produzir os seus produtos, visto que necessita de matéria-prima e da empresa distribuidora para fazer chegar o produto ao armazenista.

10.1 Fornecedores

Os dois maiores fornecedores de plástico são a Versalis e a Ultrapolymers Portugal SA. Estes suprem a matéria-prima em granulado para que a OLI possa produzir os seus produtos injetados em plástico. No passado ano 2012, os volumes de compra da Versalis são de aproximadamente três milhões e meio de euros e da Ultrapolymers Portugal SA são de um milhão e setecentos mil euros.

10.1.1 Versalis SPA

A Versalis é a única empresa acionista que pertence ao grupo italiano Eni. Atua sobretudo no sector petroquímico, fornecendo várias matérias-primas, entre elas o plástico. A partir do ano de 2011, a empresa tem trabalhado em negócios da "química verde", uma *joint venture* 50:50 com Novamont. Anualmente, a empresa publica o seu relatório de contas, desejando assim ser transparente para o seu público. Segue também um código de ética assente no desenvolvimento sustentável, na responsabilidade da empresa perante os espaços onde opera e na defesa e promoção dos direitos humanos. A sua preocupação com os seus colaboradores é descrita como princípio fundamental, particularmente a sua segurança no trabalho. Realça-se também a inquietação sobre o tema ambiente, uma vez que o sector da petroquímica acarreta cuidados redobrados. Assim, estes usufruem de uma monitorização sofisticada. A empresa tem-se esforçado para reduzir o consumo de matérias-primas (água e energia), minimizar as emissões e proteger os seus recursos humanos e, de certa forma, otimizar o ciclo de vida do produto, a qualificação dos fornecedores e a racionalização do transporte.

10.1.2 Ultrapolymers Portugal SA

A Ultrapolymers Portugal SA é uma sucursal da Ultrapolymers. Situa-se na Marinha Grande, conseguindo garantir a entrega dos seus produtos em 24 horas. Este grupo é especializado no fornecimento de matéria-prima diretamente a fabricantes. Desde 1977 a Ultrapolymers Portugal, S.A fornece matéria-prima para a indústria de injeção, extrusão, rotomoldagem e ainda fabrico de compostos. A sua oferta incide em termoplásticos de engenharia e compostos, em pequenas ou grandes quantidades. A empresa é certificada na qualidade pela norma ISO:9001.

10.2 Manufatura

Todo o processo, desde a receção da matéria-prima ao armazenamento do produto acabado, é efetuado na fábrica da OLI. O fluxo natural da manufatura é: receção do material; armazenamento em stock; produção; montagem; embalagem e novamente

armazenamento para expedição. A variação de processos diverge de empresa para empresa uma vez que existem subprocessos que dependem do tipo de produto. (Figura 9 ⁴).



Figura 9 – Manufatura do produto na OLI

A atividade de recepção do material inicia-se quando a transportadora chega às instalações. A matéria-prima em granulado chega do fornecedor, é verificada para que se tenha a certeza que é a correta e que veio na quantidade certa e em boas condições e é colocada em *stock*. Após este processo, o plástico vai ser injetado e vão ser produzidas as peças necessárias para a montagem do produto final. As peças são transportadas pelos mizu's, isto é, pequenos comboios que circulam dentro da fábrica levando aos vários postos de trabalho as peças em caixotes para posteriormente o produto ser montado. Após o produto estar montado e ter passado no teste de qualidade (conforme ou não conforme), este irá ser embalado. O produto acabado é armazenado em paletes no armazém para mais tarde ser transportado pelo distribuidor.

10.3 Distribuição

A distribuição permite que o produto seja entregue ao fabricante e, após a sua produção, ao cliente. A posição no mercado das transportadoras e as suas características de logística são fatores importantes que influenciam todo o processo de recepção e entrega do material. Posto isto, a escolha da empresa que fará a distribuição é extremamente

⁴ Figura criada pela investigadora de acordo com a manufatura do produto na empresa Oliveira & Irmão.

importante, visto que a empresa dependerá da transportadora a vários níveis, não só logísticos como empresariais. Como já foi referido anteriormente, a CA depende de todos os que nela intervêm, e qualquer erro de uma das partes afetará a outra sem qualquer clemência. Este tipo de erros pode custar dinheiro mas também a reputação da empresa que foi prejudicada. É por este motivo que as empresas têm que ser eficientes porque podem ser substituídas a qualquer momento por empresas que mostrem eficácia e realmente sejam eficientes. Assim, após alguma prospeção e com base numa relação de confiança, a OLI escolheu duas transportadoras: a Transbranca – Transportes, S.A e a Urbanos.

10.3.1 Transbranca – Transportes, S.A

A Transbranca é uma empresa de operações de armazém e logística que se caracteriza por uma diversa gama de serviços. Esta empresa surgiu na década de 40 como Transportes Humberto e em 2000 tornou-se uma sociedade anónima assumindo o nome de Transbranca – Transportes S.A.

No âmbito do seu papel social esta assume como desígnio da empresa a colaboração permanente com diversas entidades, públicas e privadas da comunidade local, que pretende ajudar a dinamizar a nível social, económico e cultural, designadamente através de apoios financeiros e obras que patrocina. A nível de qualidade, está certificada pela norma NP EN 9001:2000.

A Transbranca – Transportes, S.A opera em todo o território nacional e europeu pretendendo satisfazer as necessidades de todos os seus clientes.⁵

⁵ Informação extraída do sítio web da empresa – www.transbranca.pt.

10.3.2 Urbanos

A Urbanos é um grupo de serviços logísticos integrados, que pretende satisfazer os seus clientes apostando em serviços de qualidade com o intuito da satisfação total dos seus clientes.

A empresa foi criada em 1990, tendo adquirido posteriormente outras pequenas empresas alargando assim o seu leque de atividades. Esta empresa é reconhecida pelas suas inúmeras certificações, como a certificação de qualidade pela FIDI FAIM; certificação ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão Integrado) e, por fim, pela ISO 14001:2004 – Prémio “Marketeer”, como a melhor marca na categoria de transportes e logística. É de salientar que em 2008 e 2010 ganhou o prémio “Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal”.

A nível social e ambiental, a Urbanos compromete-se a gerir a sua atividade fazendo uma gestão correta de recursos, em especial na prevenção da poluição e cumprimentos da legislação, conseguindo assim uma gestão ambiental de excelência.

10.4 Clientes

Os clientes são parte integrante de qualquer cadeia de abastecimento. É para eles que as empresas concessionam produtos e os produzem. Assim, podemos afirmar que o cliente é uma pessoa que participa indiretamente, desde a conceção até à produção. O objetivo de qualquer empresa passa pela inovação dos seus produtos e pela qualidade dos mesmos. No entanto, quem será o destinatário? O cliente é sem dúvida o indivíduo que usufrui dos produtos resultantes de um processo no intento das suas necessidades serem satisfeitas e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os produz. “Privilegiando uma estratégia de fidelização, a empresa valoriza o serviço pós-venda, orientando-o numa perspetiva de Satisfação Total do Cliente”. (Catálogo de Sistema de Instalação Sanitária - 2012 da OLI)

Numa base do “cliente tem sempre razão”, é importante que as empresas criem valor, e isto inclui produtos, serviços, prazos e satisfação plena do cliente. Um cliente insatisfeito provavelmente não voltará a comprar a marca e isto terá consequências económicas para a empresa, já para não falar na disseminação da palavra que atingirá

muitos outros consumidores. As reclamações são uma forma de o cliente se mostrar insatisfeito, o que muitas vezes acarreta tempo e gastos para a empresa. A OLI assenta a sua política no princípio de que o cliente está sempre em primeiro lugar. Como já foi referido anteriormente, a OLI não vende diretamente ao consumidor final, sendo o consumidor da OLI os armazenistas e as DIY (*Do It Yourself*) que são as grandes superfícies como o AKI, Leroy Merlin e a Bricor.

10.4.1 Armazenistas

Os armazenistas são lojas de materiais de construção que vendem todo o tipo de produtos para equipar qualquer edifício, nomeadamente produtos específicos como material para equipar o espaço de banho. Estas lojas têm regalias e descontos já que compram diretamente à fábrica. Estas lojas vendem todos os artigos que a OLI comercializa, com exceção da gama agrícola e de tubagens. A OLI vende para armazenistas distribuídos por todo o país, fazendo com que os seus produtos estejam geograficamente posicionados para todos os possíveis clientes.

10.4.2 DIY – Do It Yourself

Do It Yourself é a designação para as grandes superfícies. Esta sugestão surge com o conceito *bricolage*, ou seja as atividades que são efetuadas pelo próprio consumidor e não por um serviço especializado. Esta é também uma questão ética já que pretende questionar as pessoas do que são capazes de aprender e realizar pelas suas próprias mãos.

No mercado nacional, a OLI vende para grandes superfícies, denominadas de lojas de *bricolage* como os já referidos AKI, Leroy Merlin e Bricor.

11 Dados da investigação: A reciclagem e reutilização da matéria-prima na OLI

Especializada no fabrico de produtos em plástico, a OLI é uma empresa consciente e informada, que consegue gerir o seu produto. Assim todos os produtos que a empresa produz internamente são devidamente testados, para se verificar se estão em condições para embalar. A realidade é que as máquinas produzem grande parte dos componentes, no

entanto são as pessoas que montam o produto final e por isso são estas que detetam os defeitos conseguindo assim avaliar a conformidade do produto com o auxílio de algumas máquinas.

Produtos conformes

Os produtos considerados conformes são todos aqueles que estão dentro das normas e que obedecem aos requisitos passando assim nos testes de qualidade.

Produtos não-conformes

Os produtos não-conformes (NC), como o nome indica, são aqueles que não estão dentro das normas e por isso não podem prosseguir para a montagem. A não conformidade dos produtos deve-se a defeitos nos componentes. Todas as peças são inspecionadas visualmente antes de serem montadas e como tal é segregada muita quantidade de NC. Todos os produtos são ensaiados a ar na própria linha, na qual podem ser rejeitados os conjuntos já montados. Nesse caso, o produto é desmanchado, ficando outra vez com as peças todas de origem.

Consequentemente, estes produtos são colocados em caixas próprias, existindo uma quantificação por sector das peças que não são utilizáveis. Posteriormente, no fim de cada turno o material será identificado para reciclar.

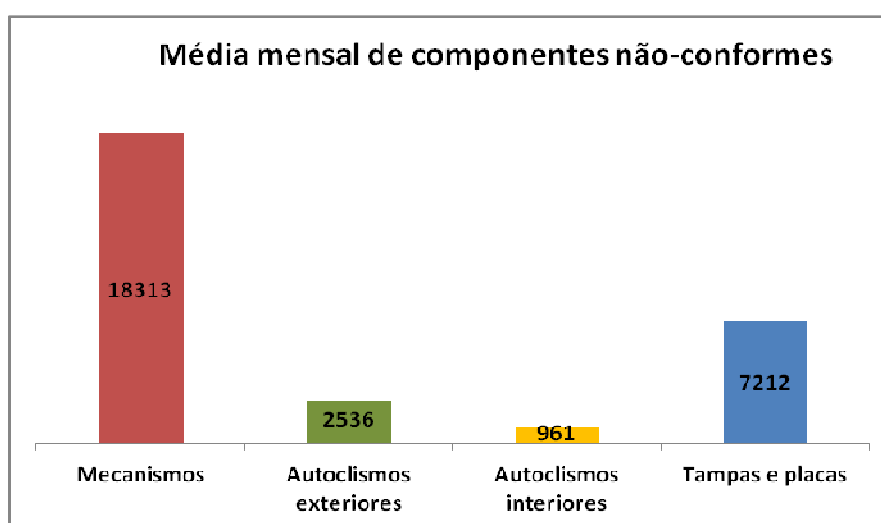


Gráfico 3 – Média mensal de componentes não-conformes

11.1 Reciclagem de produtos não-conformes

A tarefa de reciclar o plástico é bastante complexa. À primeira vista, o plástico parece idêntico mas tecnicamente apresenta propriedades que lhe conferem diferentes características. Num produto singular (ex.: torneira de boia), podemos ter plástico duro ou maleável, com ou sem textura, de cor ou incolor, entre outras particularidades.

11.2 Fases da reciclagem

Quando detetada a não conformidade do componente, este é depositado temporariamente num caixote vermelho. As peças NC são segregadas no final de cada turno consoante o tipo de material e posteriormente levadas para o moinho. Em todos os postos de trabalho existem ecopontos devidamente identificados com os diversos tipos de plástico: ABS, PP, PS e POM.

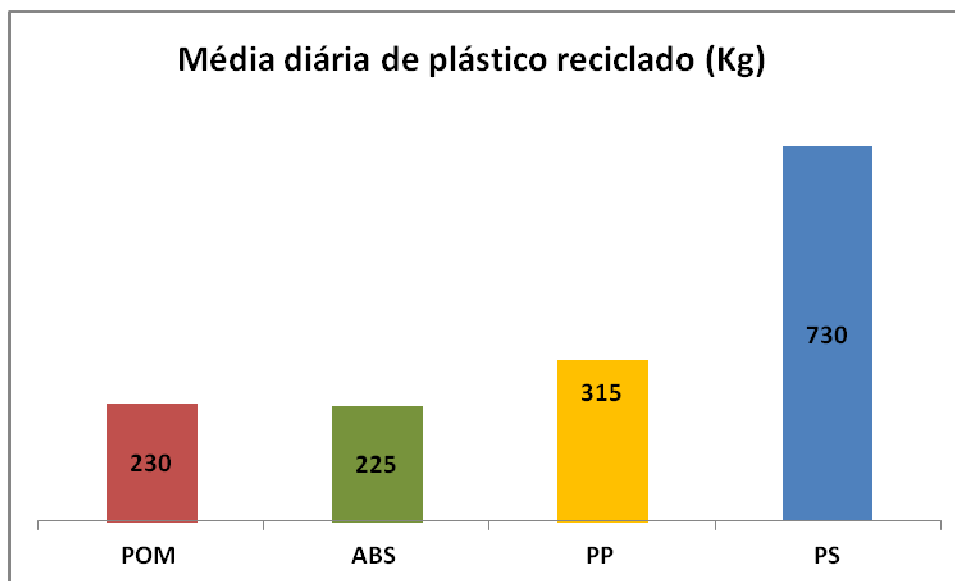


Gráfico 4 – Média diária de plástico reciclado (kg) na Oliveira & Irmão

Para a identificação do tipo de plástico, cada componente tem uma inscrição cravada com iniciais, sendo por isso mais fácil a sua reciclagem. Contudo, existe também a questão relativa à cor, uma vez que alguns componentes dos produtos OLI são multicores,

isto porque a reciclagem não pode ser feita em bruto. Assim o plástico branco é reciclado individualmente e as restantes cores são recicladas com a cor preta para unificar a cor.

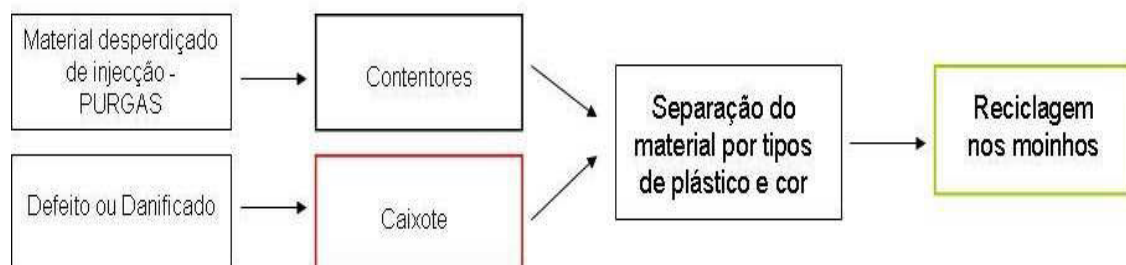


Figura 10 – Ciclo de matéria-prima até à sua reciclagem

Outro fator que dificulta a reciclagem interna dos materiais usados na OLI é a detecção do defeito já depois de os componentes estarem montados, isto porque existem produtos que são formados por dois tipos de plástico o que na prática significa que estes não podem ser reciclados conjuntamente, uma vez que as peças são inseparáveis. Neste caso, o material é vendido a um fornecedor específico.

Depois de devidamente separado, o material resultante de desperdício de injeção e defeituoso é moído e reutilizado. Todos os postos têm etiquetas que identificam o material de origem e o material reciclado.



Figura 11 - Contentores para a triagem do plástico



Figura 12 – Moinhos para a reciclagem do plástico

O grande desafio interno de reciclagem de material na OLI é separar adequadamente os diversos tipos de plástico, isto porque têm propriedades diferentes e que juntos ficam inutilizáveis.

11.3 Processo de reciclagem mecânica do plástico

Por norma, o processo de reciclagem do plástico faz-se mecanicamente com o objetivo de transformar o material em grânulos que poderão ser reutilizados para produzir novos componentes. Este tipo de reciclagem é de baixo custo e, por norma gera produtos de boa qualidade sendo por isso o mais utilizado. A estrutura básica, à semelhança da que foi referida anteriormente acima (figura 10), passa pela separação dos plásticos, a moagem, a lavagem, a secagem, a aglutinação e a extrusão.

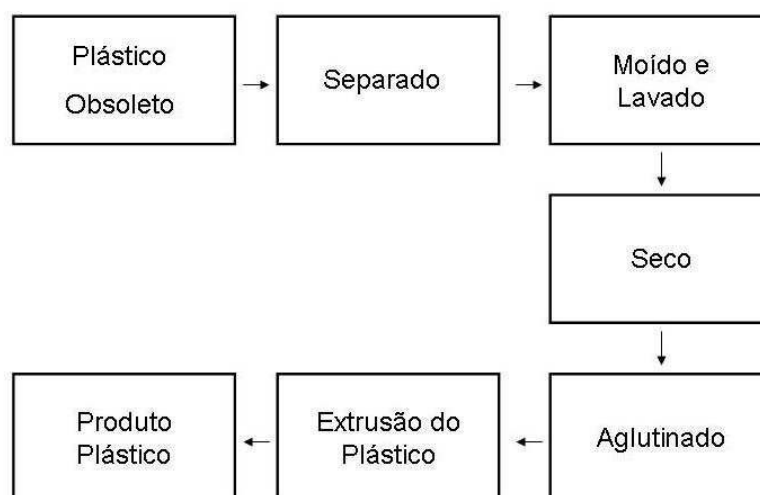


Figura 13 – Fases de Reciclagem Mecânica do Plástico

O plástico obsoleto vai ser separado, sendo executada uma triagem por tipo de plástico que, já no moinho, será triturado até se obter o tamanho pretendido. De seguida o material será lavado com água para retirar os pequenos resíduos e na secagem será eliminada a água em excesso. Posteriormente, o material granulado vai ser aglutinado, juntando aditivos como os pigmentos de cor. A conclusão do processo é o reprocessamento do plástico na extrusora⁶, onde adquirirá uma forma pré-determinada. (Figura 13 ⁷).

6 A extrusão é um processo de produção de componentes mecânicos de forma semi-contínua onde o material é forçado através de uma matriz adquirindo assim a forma pré determinada pelo projetista da peça.

7 Esta figura teve por base os conhecimentos obtidos pela investigadora no que diz respeito às fases da reciclagem mecânica do plástico na empresa Oliveira & Irmão.

Capítulo III - Proposta de implementação: Cadeia de abastecimento de logística reversa de pós- consumo

12 Logística reversa

Nos anos 80 a Logística Reversa formulava-se como o movimento contrário ao fluxo original de produtos na CA. Uma década mais tarde, o conceito evolui demonstrando uma crescente preocupação com o ambiente e a sua preservação.

A jusante, a logística tradicional envolve todo o fluxo de materiais ao longo da Cadeia de Abastecimento. Contudo, os produtos em fim de vida também podem e devem ser geridos. Para isso, é necessário reaproveitá-los, fazê-los retroceder a uma fase inicial através da sua conversão em matéria-prima.

Deste modo, a logística alarga-se e ultrapassa os fluxos diretos tradicionais. Passa a abranger o retorno (fluxo inverso) dos produtos e dos seus componentes como: peças não-conformes; produtos vendidos sem uso e materiais usados que podem ser reciclados. Assim, as dimensões da CA originam um novo fluxo, que vem do consumidor final até ao fabricante ou fornecedor.

De uma forma clara, podemos descrever a Logística Reversa como o processo que planeia, implementa e controla a eficiência e os custos do fluxo de materiais, desde o ponto de consumo para o ponto de origem, com a finalidade de recapturar valor.

O foco do procedimento da LR abrange a reintrodução de produtos ou materiais na CA, com a finalidade de que estes sejam reciclados e reutilizados. Neste processo inverso, é necessário analisar as várias fases da cadeia, de modo a definir se o produto retoma ao fabricante ou ao fornecedor, ou até mesmo se é impróprio para reciclar. Os produtos que podem ser reciclados acrescem sucesso ao processo de logística reversa, já que disponibilizam às empresas a oportunidade de reutilizar matéria-prima. A CA deve ser estruturada para que as suas atividades causem o menor impacto ambiental, não comprometendo a economia da empresa. A coesão de todos os interessados ajuda a mitigar os impactos ambientais derivados das suas atividades.

12.1 Processos da logística reversa

A recolha de produtos nas zonas de revenda é a primeira fase deste processo. Depois, a análise dos produtos e materiais permite determinar o seu estado e definir o processo a que será submetido. Assim, se estiver em condições de ser reciclado, o produto pode retornar à empresa como matéria-prima, ser enviado para o fornecedor ou, se não tiver fins ecológicos, ser debitado no lixo.

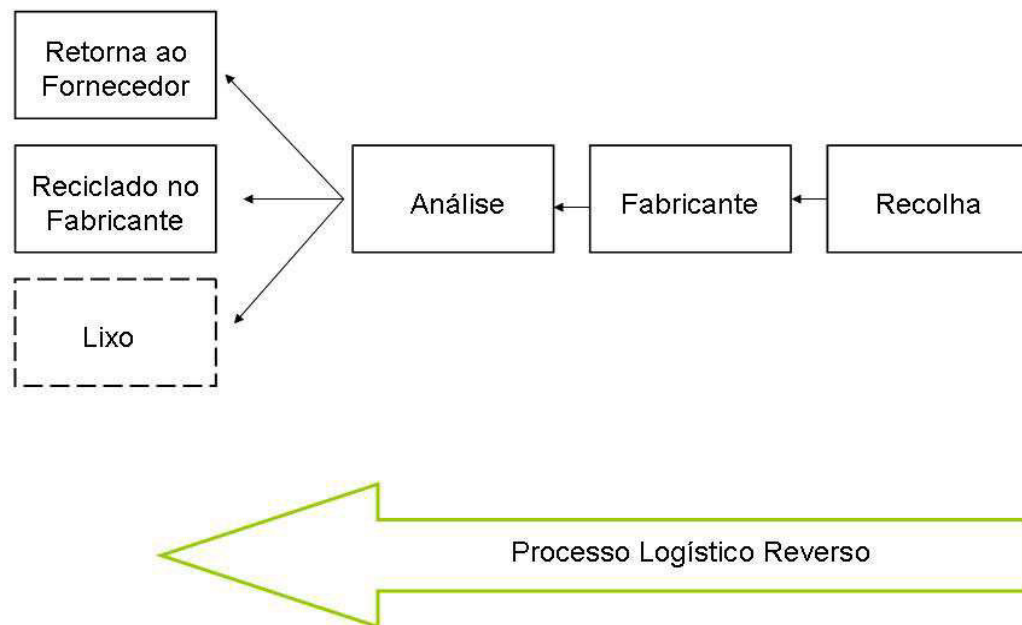


Figura 14 – Processo de Logística Reversa

Todo o processo pode ficar a cargo do fabricante, mas este também pode fazer *outsourcing* de algumas fases do processo, como a recolha e análise dos materiais.

13 Logística reversa de pós-consumo

A logística reversa de pós-consumo, também denominada de logística reversa sustentável, é a recuperação de materiais em fim de vida, após o seu consumo. Considera-se, neste caso, que os produtos em fim de vida são todos aqueles que são descartados pela sociedade e que poderão retomar o ciclo produtivo através de canais de distribuição

inversos. Todo este processo inverso agrega valor à empresa, principalmente a nível económico, ecológico, marca, etc.

Uma empresa destaca-se pelo valor que oferece aos seus clientes, valor esse que se demonstra através dos seus produtos e serviços. Assim, a fonte de vantagem competitiva de qualquer empresa é a diferenciação, ou seja, aquilo que ela oferece aos seus clientes e que os seus concorrentes não têm. A logística é um serviço prestado ao cliente. Direta ou indiretamente, esta contribui para que lhe seja propiciada a entrega de produtos ou serviços nos padrões esperados, mas também para promover a recolha do produto após o seu consumo. A LR promove então uma melhoria da imagem empresarial, aumentando a sua competitividade perante os seus concorrentes e reduzindo os custos para os seus parceiros, através do reaproveitamento de materiais e da revalorização ambiental do processo de pós-consumo.

13.1 A logística reversa de pós-consumo na OLI

Atualmente, a OLI não pratica qualquer processo de logística reversa de pós-consumo. No entanto, no pensamento de alguns consumidores a máxima que prevalece é de que quem produz é o responsável pelo produto em fim de vida, sendo que a sociedade não se responsabiliza na maior parte das vezes por produtos de difícil reciclagem. Por norma, após o fim de vida do produto este vai para o aterro. Ora, o plástico é um material reciclável, que pode e deve ser reaproveitado. Foi sobre este ponto que se propôs implementar na OLI um projeto de logística reversa de pós-consumo.

O projeto de criação de um processo de logística reversa de pós-consumo na OLI é interessante na medida em que a empresa já dispõe de uma boa organização logística convencional o que lhe confere plenas condições de gerir a logística reversa. A implementação deste tipo de CA na empresa é exequível uma vez que dispõe de todos os meios e recursos para efetuar todo o processo inverso.

Deste modo, com foco na OLI enquanto empresa socialmente responsável que contribui para a sociedade a vários níveis, em particular o ambiente, pareceu que a implementação deste tipo de logística traria alguns benefícios à sociedade e à empresa. O processo depende de todos os parceiros que integram a CA da OLI visto estes serem elementos cruciais no ciclo inverso do processo.

13.1.1 Processos da logística reversa de pós-consumo

Os processos inversos da CA começam no cliente. O sucesso desta iniciativa depende dos consumidores e se estes estão ou não dispostos a cooperar. A primeira etapa deste processo é a recolha dos produtos ou materiais. O fabricante fará uma triagem com o objetivo de saber se pode reciclar os produtos ou se será o fornecedor o responsável pela sua reciclagem. (Figura 15 ⁸).

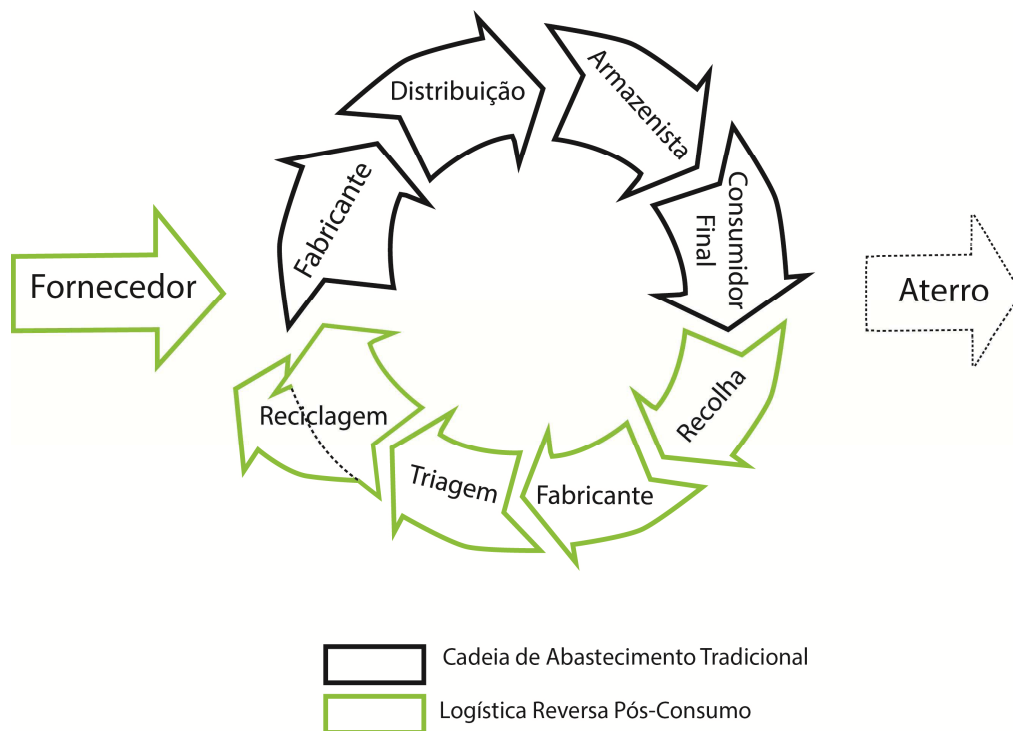


Figura 15 – Fases da logística reversa de pós-consumo

⁸ Figura elaborada pela autora baseada no processo de logística tradicional da OLI.

13.1.2 Fases do Processo da Logística Reversa de Pós-Consumo

A implementação dum processo deste nível deve ser meticulosa. Numa fase experimental, tudo tem que ser planeado ao pormenor. O processo envolve toda a cadeia de abastecimento o que se traduz em parcerias sustentáveis.

Recolha

Inicialmente, a recolha dos materiais ou matéria-prima será realizada apenas em alguns clientes, isto porque numa fase inicial o objetivo é aferir a viabilidade do projeto. Serão selecionados clientes que estejam geograficamente bem posicionados, em grandes centros populacionais, e que estejam dispostos a cooperar com esta iniciativa.

Cada loja selecionada terá um ecoponto para que os instaladores e consumidores finais depositem os plásticos usados para posteriormente serem recolhidos.

A recolha será efetuada pela Transbranca – Transportes S.A. Em parceria com a OLI, esta transportaria o material para a fábrica. O transporte do material para reciclar não será um serviço isolado. Apenas se realizará quando a transportadora tiver que fazer uma entrega no cliente. De uma forma mais prática e logística, este material será depositado num contentor próprio devidamente embalado, para que durante o percurso não danifique o restante material transportado.

Fabricante

Como já foi mencionado, o material recolhido terá que retornar ao fabricante, uma vez que este é o único qualificado para avaliar se o material é seu e se este pode ser reciclado ou não.

Triagem

A triagem será a fase do processo mais moroso, uma vez que implica uma revisão de todo o material. Assim, na fábrica da OLI será efetuado um primeiro levantamento do

material, pretendendo-se que nesta primeira etapa se identifique se todo o material é de plástico e se efetivamente é da marca OLI. Concluído este processo, o material será avaliado sobre a possibilidade de ser ou não reciclado.

Reciclagem

A reciclagem é o processo mais importante da logística reversa de pós-consumo, uma vez que o objetivo desta iniciativa é a preocupação com o destino que o produto em fim de vida tem quando descartado pelo consumidor final.

Nesta fase do processo existem duas opções: o material é reciclado “entre portas” ou, perante o mau estado do estado do mesmo, é vendido ao fornecedor. Em ambas as hipóteses, o destino dos materiais é a sua reciclagem, quer seja pelo fabricante quer seja pelo fornecedor.

A reciclagem do material permitirá a sua reutilização pelo fabricante.

14 Problemas à proposta de implementação: Cadeia de abastecimento de logística reversa de pós-consumo

Após a recolha de algumas informações sobre o procedimento de reciclagem de plástico, constatou-se que existem algumas dificuldades práticas, contudo contornáveis.

Ao contrário do que ressalta à vista, o plástico não é todo análogo. Como já referimos, as propriedades de cada tipo de plástico conferem-lhe características diferentes. Isto, aplicado à sua reciclagem, dificulta o processo porque o plástico tem que ser devidamente separado. Caso haja algum erro e sejam reciclados plásticos diferentes no moinho, todo o restante material ficará contaminado. E isto provocará, na fase da produção e montagem, a quebra das peças e outro tipo de defeitos.

Os produtos finais são constituídos por plástico e outros materiais, nomeadamente borracha e latão. Por norma, muitos destes componentes são cravados o que dificulta depois a sua desmontagem para poderem ser reciclados isoladamente.

15 Vantagens da implementação do processo

As vantagens em implementar uma cadeia de logística reversa de pós-consumo são inúmeras tanto para a OLI como para a sociedade.

A prática da responsabilidade social, neste caso específico, da reciclagem de produto em fim de vida depende de dois intervenientes singulares: o consumidor final, que terá que cooperar entregando o material para reciclar, e o fabricante, que produziu o produto colocando-o no mercado. Esta relação sinérgica entre as partes trará vantagens a ambos.

Na perspetiva empresarial, existem dois tipos de vantagens, nomeadamente a nível económico e de imagem corporativa.

No que diz respeito à economia da empresa, esta apresentará uma redução da necessidade de consumo de matéria-prima e uma redução do uso de energia em processos de transformação. Por outro lado, o material obsoleto será vendido a um fornecedor específico que reciclará todo o material comprado. A venda do material obsoleto será uma fonte de vantagem económica para a OLI. Assim, a nível de custos este processo acarretará encargos mínimos à empresa.

Uma imagem corporativa diferenciada é sempre um aspeto positivo. Contudo, esta só se atinge se a empresa oferecer algo diferente dos seus concorrentes. Com esta iniciativa a OLI vai ganhar vantagem competitiva, uma vez que prestará um serviço adicional: a recolha de plásticos usados para reciclar. Esta iniciativa ambiental deverá desencadear na sociedade um impacto positivo, que se traduzirá numa contribuição de todos para uma sociedade mais responsável.

No que diz respeito à sociedade as vantagens são evidentes. No meio em que vivemos são muitas as entidades que reciclam pequenos plásticos como: garrafas, embalagens de iogurte, etc. No entanto, se prestarmos atenção, o ecoponto para os plásticos é o mesmo que o dos metais, o que por si só vai acarretar mais tempo e custos na hora de fazer a sua triagem. Outro impedimento à reciclagem são os próprios ecopontos que não estão preparados para o depósito de objetos de grande dimensão, como os autoclismos exteriores plásticos da OLI. O facto de implementarmos a logística reversa de pós-consumo irá aumentar a taxa de reciclagem, uma vez que as pessoas terão a noção que

todos os plásticos podem ser reciclados, mesmo aqueles que são de grande porte. Uma vez que serão fornecidos ecopontos apropriados em pontos estratégicos, a sociedade sentirá que o processo é mais acessível e espontâneo.

A sociedade, ainda que informada, não pratica o raciocínio de que objetos de grande porte podem ser reciclados devendo ser depositados no ecoponto amarelo. Contudo, não havendo condições apropriadas para esse efeito é normal que a situação permaneça. O projeto pontOLI vai permitir que as pessoas reciclem os produtos da OLI, levando o produto velho quando vão comprar o novo e resolvendo assim um problema que começa por ser seu mas diz respeito a todos devido ao impacto que as más práticas têm no meio ambiente.

16 Custos da implementação do processo da logística reversa de pós-consumo

Como já foi referido anteriormente, o processo de logística reversa de pós-consumo é por si só, um procedimento moroso. No entanto, este não acarretará para a empresa custos elevados, uma vez que o único investimento será a aquisição dos recipientes para o depósito do plástico. O transporte será assegurado em parceria pela transportadora da OLI, uma vez que sempre que esta entregar material nos revendedores procederá à recolha do material para reciclar não existindo quaisquer viagens (custos) adicionais. Todo o processo prático, como a triagem e a sua reciclagem será assegurado por colaboradores da OLI, uma vez que existem pessoas qualificadas para a função.

De um ponto de vista prático, uma empresa que recicle os seus próprios plásticos terá o processo facilitado já que conhece o produto e os tipos de plástico que o constituem. Num centro de reciclagem, o processo de triagem acarretaria mão-de-obra e custos superiores uma vez que junto com o plástico também são reciclados metais.

Como já foi referido anteriormente, todo o plástico que a OLI não conseguir reciclar, devido ao seu mau estado agravado de conservação ou por outra razão qualquer, poderá ser vendido. Nestas transações, a OLI iria amealhar algum dinheiro, diminuindo o investimento inicial.

De um modo geral, a OLI tem tudo o que é preciso para a implementação do projeto sem necessitar de um investimento avultado. Em conclusão, podemos constatar que têm os meios e a sabedoria podendo marcar a diferença.

17 Comunicação e divulgação do projeto

A presente preocupação por parte das empresas em promover a prática de ações sociais ambientalmente responsáveis tem sido uma constante. Assim, a comunicação será o elo de ligação entre a empresa e o seu público-alvo.

Neste caso específico, a comunicação deverá ser segmentada uma vez que o objetivo será atingir um número reduzido de clientes embora com características próprias e preferências similares. Assim, serão apenas escolhidos grandes armazenistas, localizados em pontos-chave e as DIY (grandes superfícies). O sucesso desta iniciativa só é possível se os clientes aderirem. Para isso é necessária a divulgação do projeto. Deste modo, será colocado um ecoponto apropriado em todos os clientes que forem selecionados para integrar este projeto experimental. Este ecoponto aludirá visualmente à empresa e terá nas laterais algumas informações sobre as vantagens de reciclar e as instruções do que poderá depositar ou não no ecoponto.



Figura 16 – Protótipo do pontOLI

Agregada a esta iniciativa que visa a responsabilidade social da OLI, será desenvolvida uma ação social “Missão OLI” em que a empresa, com o material que angariar e reciclar, doará este a instituições da zona para futuras remodelações. O principal objetivo desta parceria é criar na sociedade um efeito de entreajuda, no sentido em que estão a poupar o ambiente e a ajudar quem precisa. O contributo dos consumidores é fundamental já que sem eles este processo e esta iniciativa era inexequível. A comunicação deste projeto pretende sensibilizar a sociedade para os seus valores éticos e para a influência que esta tem sobre a sustentabilidade global.



Figura 17 – Cartaz a anunciar a iniciativa experimental do pontOLI

A ação social referida anteriormente tem por objetivo conseguir uma maior adesão a esta iniciativa experimental através de uma comunicação credível, ou seja, através de informações tangíveis. A sociedade é motivada por aquilo em que acredita e por isso campanhas que permitam ajudar os demais são uma boa estratégia para uma adesão em massa por parte de consumidores atentos e socialmente responsáveis.

Considerações Finais

O presente relatório de estágio, realizado na OLI, pretende ser um contributo, ainda que modesto, para o desenvolvimento da empresa. Assim a longo prazo é proposta a implementação de um sistema de logística reversa de pós-consumo na convicção de que este processo trará benefícios para a empresa (económicos e de imagem corporativa), para a sociedade e para o meio ambiente. O custo relativo a esta atividade é baixo quando falamos de fazer o bem perante todos aqueles fazem parte do negócio.

Os valores transmitem-se e por isso, as empresas estão dispostas a conciliar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, gerindo a sua gestão de modo a aumentar o seu crescimento económico assegurando a defesa do ambiente, promovendo o comportamento ético e socialmente responsável. A RSE deve de forma análoga incidir na gestão dos sistemas, de modo a que todas as políticas e atividades estejam ligadas à cadeia produtiva.

O debate sobre o impacto social das empresas, no que diz respeito ao ambiente e à ética exercida internamente tem sido alvo de análise pelos diferentes públicos, fazendo com que as empresas adotem códigos de conduta referentes a questões laborais, direitos humanos e à defesa do ambiente. O consumidor atento tem vindo a exigir o respeito pelo ambiente e pelo ser humano, uma vez que as gerações presentes têm que preservar o futuro.

O objetivo de uma empresa e da sua cadeia de abastecimento é comum, pelo que ambas devem seguir o mesmo rumo trabalhando em conjunto para atingir relações de cooperação, no intuito de se distinguirem de outras organizações que ainda não conseguem ter esta visão estratégica.

Hoje as boas práticas de responsabilidade social mostram-nos que todos os intervenientes devem ser sensibilizados e envolvidos, de modo a que todos contribuam equitativamente para atingir as expectativas da empresa. Em termos mais genéricos, o incumprimento de códigos eticamente corretos por parte de eventuais integrantes da cadeia de abastecimento, tende a dificultar essas empresas de estarem associadas a práticas de responsabilidade social, na medida em que não dependem só de si.

O grande objetivo proposto no presente relatório é levar a OLI a trabalhar proativamente com os intervenientes da sua cadeia de abastecimento em interesses comuns como: redução e valorização de resíduos; racionalização de energia e diminuição das emissões; redução e reutilização de matérias-primas; melhoria das práticas de compra da matéria-prima assentes na avaliação dos fornecedores e tendo em vista a proteção ambiental e o equilíbrio social.

As decisões da OLI podem conduzir a produtos mais sustentáveis do ponto de vista ecológico e induzir as preocupações ambientais noutras empresas. Neste sentido, é essencial que se responsabilize pelos seus produtos em fim de vida. De certa forma, a reciclagem de plásticos já é efetuada na OLI, contudo esta restringe-se apenas aos materiais não conformes que surgem no processo produtivo interno. Assim, a expansão da responsabilidade social deve abranger também o consumidor final criando-se uma cooperação. O sucesso da implementação do processo de logística reversa de pós-consumo depende maioritariamente de uma sociedade empenhada em contribuir, devolvendo os produtos obsoletos para que estes sejam reciclados e reutilizados.

A promoção e a adoção desta prática será divulgada com o intuito de alertar as pessoas para a redução do desperdício de matéria-prima e para o complicado processo da sua reciclagem. Apesar de, na atualidade, as pessoas estarem mais informadas e dispostas a preservar o ambiente, onde se inclui a prática da reciclagem de plásticos, não existem pontos de recolha de plástico que permitam cabalmente o depósito dos objetos de maior dimensão.

O consumidor final é um ator social fortemente influenciável pela sociedade de consumo, contudo este tem vindo a demonstrar uma atitude "seletiva e crítica" perante o modo como as diversas organizações/empresas escolhem os seus fornecedores, distribuidores, etc., estando fundamentalmente atentos às condições de trabalho facultadas aos seus colaboradores e questões relacionadas com a preservação do meio ambiente. Posto isto, a possibilidade de uma relação sinérgica entre empresas e sociedade é elevada, conseguindo-se assim cada vez mais alcançar um desenvolvimento sustentável.

Bibliografia

- **ALBUQUERQUE, F. & BENTINHO, P.** (2008). Ética profissional, empresarial e responsabilidade social das empresas. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, nº 104.
- **BLAND, M. & JACKSON, P.** (1992). *A comunicação na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- **CARVALHO, J. M.** (2010). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. Lisboa: Sílabo.
- **EUROPEIA, Comunidade.** (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- **CORNU, D.** (1999). *Jornalismo e verdade: para uma ética da informação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- **CUNHA, A.** (2008). Projeto de cadeias de abastecimento com fluxos de retorno: custos versus impactos ambientais. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. (policopiado)
- **EUROPEIA, Comissão.** (2004). *Espírito empresarial responsável: Um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa*. Luxemburgo: Spoce.
- **FERNANDES, M. et al.** (2008) Logística e sustentabilidade: análise de casos de estudo e tendências. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade do Porto. (policopiado).
- **FRIEDMAN, M.** (1970). The social responsibility of business is increasing its profits. *New York Times Magazine*. New York.
- **JENKINS, Heledd.** (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 67; 241-256.

- **KOTLER, P. et al.** (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- **KUNSCH, M.** (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- **LAMPREIA, J.** (1992). *Comunicação empresarial: As relações públicas na Gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- **LEAL, Ana et al.** (2011). *Responsabilidade social empresarial em Portugal*. Lisboa; Bnomics.
- **OLIVEIRA, J.** (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- **PINHEIRO, A.** (1999). A responsabilidade social na perspectiva da eficácia das organizações: consequências para a imagem institucional. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. (policopiado).
- **PINTO E CASTRO, J.** (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- **PORTER, M & KRAMER, M.** (2006). “Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”. *Harvard Business Review*.
- **REGO, A.** (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: um estudo da situação portuguesa*. S. João do Estoril; Principia.
- **ROCHA, A.** (2010). *Ética, deontologia e responsabilidade social*. Porto; Vida Económica.
- **SIMCHI-LEVI, David. et al.** (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: concepts, strategies and case studies*. 3ª ed. McGraw-Hill.
- **TILLEY, F.** (2000), Small firm environmental ethics: how deep do they go?. *Business Ethics: A European Review*, 9, 31–41.

Webgrafia

- <http://www.oliveirairmao.com/scid/olweb13/> - acedido em 21/02/2013.
- <http://www.oliveirairmao.com/scid/olweb13/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=455> – acedido em 21/02/2013.
- <http://www.oliveirairmao.com/scid/olweb13/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=457> – acedido em 21/02/2013.
- <http://www.transbranca.pt/> - acedido em 28/04/2012.
- <http://www.urbanos.com/> - acedido em 28/04/2013.
- <http://ultrapolymers.com/> - acedido em 30/04/2013.
- http://www.eni.com/en_IT/company/operations-strategies/petrochemical/polimeri-europa/polimeri-europa.shtml - acedido em 30/04/2013.
- <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000300.htm> - acedido em 15/03/2013.
- https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.idis.org.br%2Fbiblioteca%2Fartigos%2Fres-p-social-empresarial.pdf&ei=J_2pUvuLOaPB7AaOj4GADg&usg=AFQjCNH2BNq8bKk0pH5ltLv9WDmnJz9H0w - acedido em 15/03/2013.
- <http://www.fil.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudos%20publicacoes/centro%20documentacao/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas/2.%20O%20Conceito%20de%20RSE/c.%20As%20%C3%81reas%20de%20RSE/As%20%C3%A1reas%20da%20Responsabilidade%20Social.htm> - acedido em 15/03/2013.
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_pt.pdf - acedido em 15/03/2013.
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf - acedido em 15/03/2013.

ANEXOS

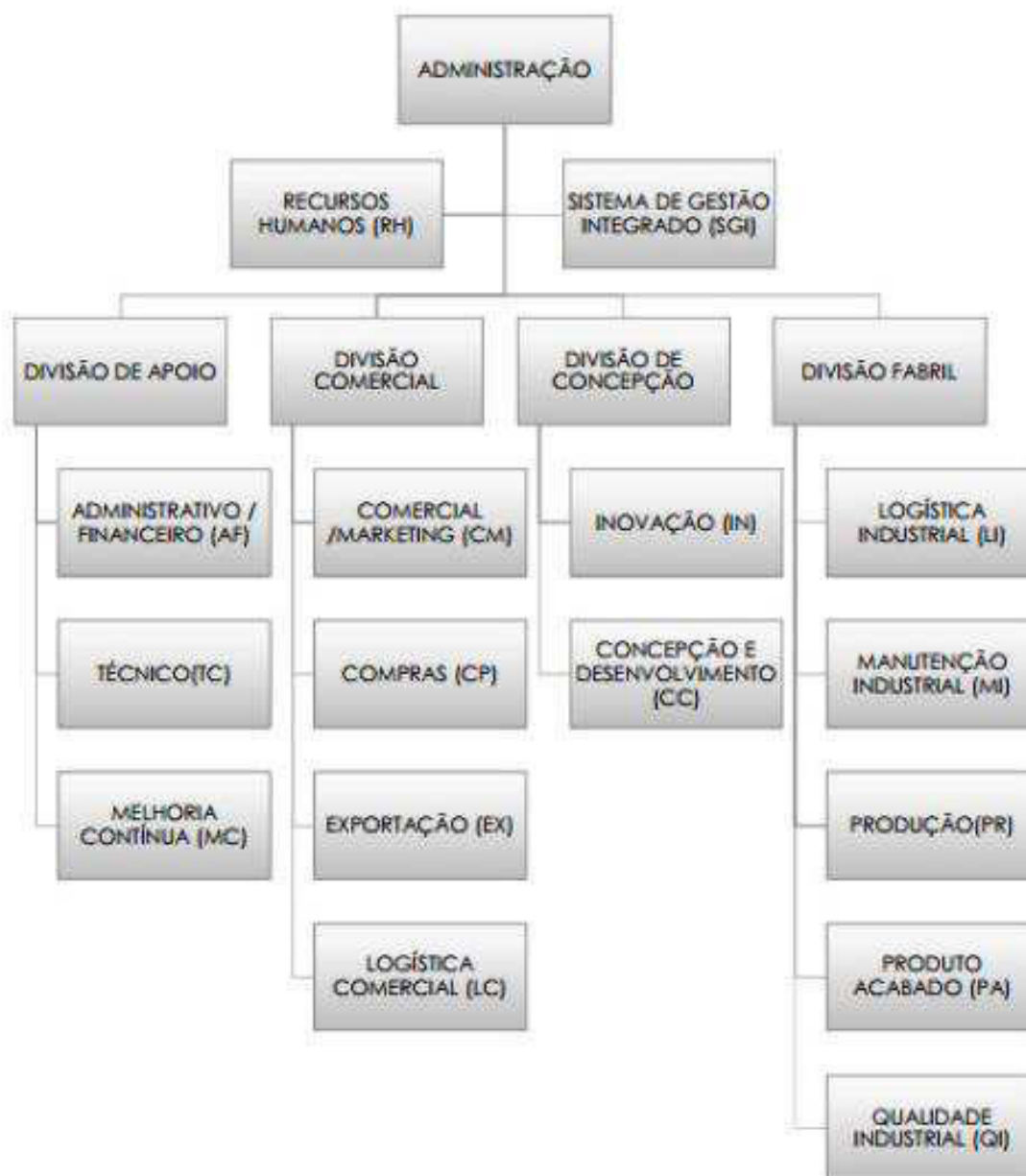
Pilares do desenvolvimento sustentável				
	Económico	Social		Ambiental
	Mercado	Local de trabalho	Comunidade	Ambiente
Grupo(s) de agentes principais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes/consumidores ✓ Adjudicatários/ ✓ fornecedores e parceiros comerciais ✓ Investidores ✓ Sector público 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalhadores ✓ Sindicatos ✓ Empregadores ✓ Comunidade local ✓ Organizações empresariais ✓ Autoridades públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridades públicas ✓ ONG <p>Exemplos: organizações patronais locais, hospitais, escolas, organizações da sociedade civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente natural <p>Representantes do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ONG ✓ Comunidade local ✓ Cidadãos/consumidores ✓ Trabalhadores ✓ Autoridades públicas
Questões	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão responsável da cadeia de produção (do aprovisionamento ao pagamento final) ✓ Qualidade ✓ Inovação ✓ Segurança do produto ✓ Preço equitativo ✓ Satisfação do cliente e das expectativas do consumidor ✓ Publicidade ética 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidade de locais de trabalho ✓ Igualdade de oportunidades ✓ Equilíbrio entre vida profissional/familiar ✓ Saúde e segurança ✓ Formação e desenvolvimento do pessoal ✓ Satisfação no trabalho ✓ Remuneração e benefícios ✓ Criação/manutenção de emprego ✓ Direitos laborais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integração social (tolerância étnica, coesão social) ✓ Cuidados de saúde ✓ Educação ✓ Qualidade de vida (desporto/cultura) ✓ Recuperação económica e desenvolvimento/emprego ✓ Infra-estruturas locais ✓ Segurança 	<p>Importante para produtos/processos:</p> <p>1. Utilização de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiais: esgotamento de recursos ✓ Utilização dos recursos hídricos: impacto no habitat, seca ✓ Energia: alterações climáticas, acidificação <p>2. Resíduos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aterro: utilização do terreno, contaminação do solo, das águas subterrâneas, etc. <p>3. Poluição</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poluição atmosférica (alterações climáticas, destruição da camada de ozono, acidificação, smog, saúde) ✓ Poluição hídrica (eutrofização, alterações dos habitats) ✓ Contaminação do solo (acumulação de poluentes no ecossistema) ✓ Redução da diversidade biológica
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rótulo (informação sobre produto) ✓ Mapa de clientes ✓ Comercialização (em especial, comercialização associada a uma causa) ✓ Comunicação externa ✓ Normas (por ex., ISO 9000, SA 8000, rótulos sociais) ✓ Sistemas de gestão da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento da legislação por parte dos trabalhadores ✓ Padrões flexíveis de trabalho ✓ Participação dos trabalhadores no processo de decisão («democracia no local de trabalho») ✓ Relações sindicais? ✓ Programas de destacamento ✓ Parceria com rede/agentes externos ✓ Normas (por ex., SA 8000, rótulos sociais) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donativos pecuniários ✓ Donativos em géneros ✓ Prestação gratuita de serviços ✓ Empréstimo de recursos empresariais ✓ Envolvimento/voluntariado do trabalhador ✓ Envolvimento do empregador <p>Como (formas de envolvimento):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acções isoladas ✓ Parcerias (público e privado) ✓ Acções comerciais/patrocínios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antecipação da legislação futura ✓ Sistemas de gestão ambiental: formal e informal (EMAS, ISO 14000) ✓ Concepção para o ambiente ✓ Avaliação do ciclo de vida ✓ Rótulos ecológicos: a nível nacional e comunitário ✓ Declarações de produto ambiental: certificadas e autodeclaradas ✓ Produção mais limpa ✓ Investigação & Desenvolvimento ✓ Ordenamento espacial: grupos, redes, distritos ✓ Plano de transporte ✓ Acordos voluntários

Anexo A – Pilares do desenvolvimento sustentável

(Fonte: Comissão Europeia - http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_pt.pdf)

ORGANIGRAMA

09.2012



Anexo B - Organigrama da OLI

(Fonte: Empresa Oliveira&Irmão)



Anexo C – Questionário interno aplicado aos possíveis fornecedores da OLI

